

GERENCIA GLOBAL

12

Exportación de orégano de Tacna al mercado de Brasil

Octavio Chirinos
Eduardo Mc Bride
Jorge Abarca
Jhonny Coaquira
Luis García Calderón
Dany León

Exportación de orégano de Tacna al mercado de Brasil

Exportación de orégano de Tacna al mercado de Brasil

Octavio Chirinos • Eduardo Mc Bride • Jorge Abarca
Jhonny Coaquira • Luis García Calderón • Dany León

ESAN/Cendoc

CHIRINOS, Octavio ; Mc BRIDE, Eduardo ; ABARCA, Jorge ; COAQUIRA, Jhonny ; GARCÍA CALDERÓN, Luis ; LEÓN, Dany
Exportación de orégano de Tacna al mercado de Brasil. – Lima : Universidad ESAN, 2009. – 210 p. – (Serie Gerencia Global ; 12)

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA / AGROINDUSTRIA / INDUSTRIAS DE EXPORTACIÓN / ORÉGANO / BRASIL / PERÚ / TACNA

HD 1905 T32Ch57

ISBN 978-9972-622-63-2

Exportación de orégano de Tacna al mercado de Brasil

Serie Gerencia Global 12

© Octavio Chirinos, Eduardo Mc Bride, Jorge Abarca, Jhonny Coaquira, Luis García Calderón, Dany León, 2009

© Universidad ESAN, 2009

Av. Alonso de Molina 1652, Surco, Lima-Perú

www.esan.edu.pe

esanediciones@esan.edu.pe

Primera edición

Lima, junio de 2009

Tiraje: 100 ejemplares

Registro de Proyecto Editorial N.º 31501400900396

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2009-07298

DIRECCIÓN EDITORIAL

Ada Ampuero

CORRECCIÓN TÉCNICA

José Lumbreras

CORRECCIÓN DE ESTILO Y CUIDADO DE EDICIÓN

Rosa Díaz

DISEÑO DE CARÁTULA

Alexander Forsyth

DISEÑO DE INTERIORES Y DIAGRAMACIÓN

Ana María Tessey

IMPRESIÓN

Editorial Cordillera S. A. C.

Av. Grau 1430, Barranco

Contenido

Introducción	11
Capítulo 1. Metodología del Plan de Negocios	15
Capítulo 2. Investigación de mercado	21
1. Análisis de la demanda	21
2. Análisis de la oferta	23
3. Análisis del sistema de comercialización y mercadeo	25
3.1. Restricciones en los canales de distribución	26
3.2. Ventaja comercial	27
4. Selección del mercado meta	28
4.1. Evaluación comercial	28
4.2. Macrosegmentación	31
4.3. Evaluación social, económica y política	36
Capítulo 3. Análisis del mercado de destino	41
1. Consumo de orégano en Brasil	41
2. Perfil del consumidor	43
3. Canales de distribución	45
4. Empresas peruanas que exportan orégano a Brasil	48
5. Análisis de las cinco fuerzas de competitividad en la relación entre Tacna y Brasil	49
5.1. Competidores actuales	51
5.2. Competidores potenciales	52
5.3. Productos sustitutos	54
5.4. Poder de negociación de los proveedores	55
5.5. Poder de negociación de los compradores	55
5.6. Conclusiones del análisis de las cinco fuerzas	57
6. Leyes e impedimentos existentes en Brasil para la importación	58

7. El mercado regional brasileño	65
8. São Paulo: el principal mercado de la región sureste	68
9. Requerimientos para exportar orégano a Brasil	68
10. Conclusión del mercado meta	70
Apéndice. Informe del viaje a São Paulo	72
Capítulo 4. Análisis de competitividad del orégano tacneño	75
1. El orégano en el sur peruano	77
1.1. Producción	77
1.2. La calidad de los procesos productivos	78
1.3. Procesos de certificación fitosanitaria	80
1.4. Mercados locales	81
1.5. Mercados internacionales	82
2. La cadena productiva del orégano en Tacna	86
2.1. Provisión de factores de producción	89
2.2. Cultivo, riego, mantenimiento, transporte y procesamiento poscosecha	93
2.3. Comercialización	94
3. Influencia de factores indirectos	94
3.1. Factores sociales	94
3.2. Factores económicos	95
3.3. Factores políticos	96
3.4. Factores tecnológicos	98
3.5. Factores ecológicos	98
4. Principales cuellos de botella	99
Conclusiones: oportunidades y amenazas del proyecto	100
Capítulo 5. Evaluación de la empresa Agroindustrias San Pedro	101
1. La empresa	101
2. Identificación de los grupos de interés	103
3. Análisis de la cadena de valor	105
4. Capacidad de la planta	110
5. Actividades de apoyo	111
6. Fortalezas y debilidades de la empresa	117
Capítulo 6. Análisis estratégico y propuesta del modelo de negocio	121
1. Evaluación de factores externos	121

2. Evaluación de factores internos	123
3. Opciones estratégicas	125
4. Bases para el desarrollo de la estrategia	126
4.1. La estrategia chilena	126
4.2. Lineamientos generales para Brasil	127
4.3. Lineamientos generales para España y Alemania	128
5. Orientaciones para el desarrollo de la estrategia	128
6. Sostenibilidad de la cadena de valor	131
7. Métodos de crecimiento empresarial	133
8. Propuesta del modelo de negocio	133
9. Estrategias de márketing y operaciones	138
9.1. Estrategias de márketing	138
9.2. Estrategias de operaciones	149
9.3. Decisiones estratégicas de recursos humanos	152
Capítulo 7. Evaluación económico-financiera	155
1. Estructura de la inversión	155
2. Evaluación económica	162
3. VAN económico	167
4. Evaluación financiera	167
5. Evaluación de riesgos	168
Conclusiones	175
Bibliografía	179
Anexos	187
1. Análisis de las importaciones brasileñas de orégano desde Chile, Perú y Argentina	189
2. Flujo de caja anualizado del proyecto	203
Sobre los autores	209

Introducción

El orégano es una especie aromática oriunda del Oriente Medio utilizada principalmente como condimento en salsas y comidas. Destaca por su empleo en la preparación de pizza. Además, en los últimos años, gracias a la presencia del timol y el carvacrol entre sus aceites esenciales, se han desarrollado aplicaciones medicinales para esta hierba como sedante, antiespasmódica, carminativa y antioxidante, entre otras.

La Región Tacna, ubicada en el sur del Perú, se ha convertido en un importante centro productor de orégano gracias a sus buenas condiciones de clima y suelo. Sus principales valles de producción son Candarave, Jorge Basadre y Tarata. En contraposición, esta región enfrenta problemas de escasez de agua y, paradójicamente, tiene cultivos tradicionales que requieren abundante consumo de agua como maíz chala y alfalfa.

Maximixe (2007), empresa consultora de investigación de mercado, demostró que el orégano puede ser diez veces más rentable que otros productos tradicionales, por lo que es una alternativa para las zonas altoandinas más pobres de la región. En los últimos años, los organismos gubernamentales han dedicado esfuerzos a mejorar la cadena productiva regional mediante el apoyo técnico y la organización de encuentros como el Festival Internacional del Orégano, que se realiza en el mes de mayo en la Región Tacna.

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

Agroindustrias San Pedro S. A. C. es una empresa familiar con sede en Tacna dedicada al procesamiento y la comercialización de orégano desde hace 32 años. Durante su existencia, la empresa no ha logrado exportar su producto directamente sino a través de intermediarios locales que compran el orégano de esta planta y lo venden a un cliente en el exterior. Su estructura organizativa giraba en torno al conocimiento y el liderazgo de su fundador, el señor Anastasio Yapuchura, cuyo reciente fallecimiento ha originado que la empresa enfrente un proceso de cambio en su gestión.

Históricamente, el principal mercado para el orégano peruano ha sido Chile y, en segundo lugar, Brasil. Diferentes investigaciones indican que las exportaciones peruanas a Chile sirven para consolidar su oferta y, posteriormente, son reexportadas a Brasil y Europa. Esta situación motiva la pregunta de por qué el orégano peruano no ingresa directamente al mercado brasileño. En especial, ¿por qué una empresa como Agroindustrias San Pedro no puede hacerlo?

A partir de esta constatación se decidió realizar un Plan de Negocios para demostrar la viabilidad económico-financiera de un proyecto para lograr la internacionalización de la cadena de comercialización del orégano y su aplicación en esta pyme tacneña.

Para desarrollar este objetivo, en primer lugar, se analizará la cadena productiva del orégano de los agricultores de la Región Tacna, con el fin de identificar los canales de distribución que presentan las mejores condiciones de desarrollo, medir la participación de Agroindustrias San Pedro y así conocer sus posibilidades como articulador de la cadena productiva. En seguida, se identificarán el país o los países cuyos mercados ofrezcan las mejores condiciones de desarrollo para la introducción del orégano seco peruano y se evaluarán las necesidades de los consumidores finales

e industriales y así se definirán los atributos que debe tener el orégano de exportación. Por último, se presentará una propuesta de estrategia de crecimiento a través de un Plan de Negocio, mediante la evaluación de la viabilidad operativa, económica y financiera de la inversión requerida.

Esta investigación ha utilizado diversas fuentes primarias (entrevistas, visitas de campo) y secundarias (Internet, informes generales y de especialistas en el tema) con la finalidad de conocer las dificultades que se presentan para ingresar directamente al mercado brasileño. Se realizaron visitas a las ciudades de Tacna y São Paulo (Brasil) en compañía del gerente comercial de Agroindustrias San Pedro, el señor Moisés Mamani. La empresa analizada no dispone de información sobre sus costos y organización, lo que dificultó la recolección de datos.

Se estudió especialmente las cadenas productivas de los valles de Candarave, Jorge Basadre y Tarata en la Región Tacna, que son los que concentran la mayor producción de orégano. Estudios previos (Jesús et ál., 2007) han demostrado que las variedades de orégano que se producen en Tacna no reúnen las características necesarias para la industria de cosméticos, por lo que la investigación se centrará en el uso culinario de este producto.

Este libro está dividido en ocho capítulos que abarcan desde la metodología planteada hasta un análisis que busca establecer la viabilidad económica del plan. El capítulo 1 presenta la metodología aplicada a la investigación del Plan de Negocios a desarrollar. El capítulo 2 tiene por objeto realizar un breve estudio del mercado del orégano, que empieza a escala mundial hasta llegar a la elección de un mercado meta, en este caso Brasil. El capítulo 3 muestra la investigación del mercado brasileño, escogido como mercado meta en el capítulo anterior, mediante el análisis de diferentes puntos del mercado de orégano en ese país y la descripción de algunas etapas encontradas en un viaje de los autores a São Paulo, por lo que se incluye un apéndice con notas sobre el viaje.

El capítulo 4 se centra en analizar detalladamente el orégano tacneño, para lo cual se revisan diversas variables como la cadena productiva, la influencia de factores indirectos en el producto y los principales cuellos de botella, y se concluye con un listado de las oportunidades y las amenazas del proyecto.

El capítulo 5 enfoca su análisis en la empresa Agroindustrias San Pedro, pyme tacneña seleccionada para llevar a cabo el Plan de Negocio; aquí se muestran los distintos aspectos de la empresa como cadena de valor, capacidad de la planta, funcionamiento y organigrama, para detectar las fortalezas y las debilidades del Plan de Negocios propuesto.

En el capítulo 6 se realiza el análisis estratégico del proyecto mediante el empleo de diferentes herramientas. Su objetivo es detectar las decisiones estratégicas que llevarán a que la internacionalización de la empresa elegida sea rentable. La evaluación económica y financiera del proyecto, basada en las estrategias definidas, es desarrollada en el capítulo 7. Las conclusiones del Plan de Negocios se detallan en el capítulo 8 y el flujo de caja del proyecto se incluye en los anexos.

Este estudio pretende servir de base para todos los actores de la cadena productiva del orégano en la Región Tacna y busca desarrollar modelos de crecimiento con valor agregado, además de posicionar el producto en el exterior.

1

Metodología del Plan de Negocios

Para lograr los objetivos señalados en la introducción se plantea una metodología en tres niveles: análisis y exploración, formulación de un plan de implementación y desarrollo del plan propuesto.

Con el propósito de determinar la potencialidad del orégano dentro del contexto agroexportador peruano y específicamente en la región sur del Perú se recurrió a diversas fuentes secundarias como la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), la Asociación de Exportadores (ÁDEX) y el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) a través de su mapa de oportunidades regionales. También se realizaron estudios de campo mediante entrevistas y visitas a los mercados para determinar la potencialidad del producto.

El análisis de mercado se basó en tres componentes: datos históricos, trabajo de campo en Tacna y trabajo de campo en São Paulo, Brasil. Los datos históricos se obtuvieron de diferentes fuentes secundarias como volúmenes, precios y tendencias de estudios de mercado de la consultora Maximixe, el portal aduanero DataTrade, bases de datos públicas como Pro Chile (Chile) y Alice Web (Brasil) y otras fuentes de Internet. El trabajo de campo en la ciudad de Tacna se hizo a través de entrevistas directas con funcionarios de la empresa Agroindustrias San Pedro. El trabajo de campo en la ciudad de São Paulo incluyó entrevistas al personal de la Embajada

peruana, *traders* especializados en especias y condimentos y la visita a los principales supermercados de la ciudad.

Para determinar las condiciones del entorno de la producción y la comercialización del orégano se analizó la cadena productiva de la Región Tacna, donde se produce más de 80% del total del orégano peruano. También se consultó otras fuentes relacionadas y se realizó un análisis *Septe* (factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos y ecológicos).

Asimismo, se utilizó el análisis de las cinco fuerzas de Porter para determinar las condiciones de competencia que va a enfrentar la empresa Agroindustrias San Pedro, y se identificaron los actores relevantes, para establecer su peso específico.

Como se ha indicado, se escogió a Agroindustrias San Pedro, pyme tacneña propiedad del recientemente fallecido Anastasio Yapuchura. Esta empresa cuenta con más de 32 años de experiencia en el acopio y el procesamiento de orégano para el mercado local e internacional; sin embargo, no ha logrado consolidar su internacionalización a través de la exportación directa.

El análisis del producto utilizó diversas fuentes secundarias con el objetivo de estimar los niveles de consumo y producción frente al mercado brasileño. Los autores y los asesores de investigación consideraron necesario un viaje a São Paulo para validar las calidades (características organolépticas, empaques, etcétera) del producto que se ofrece en ese mercado y analizar los canales de comercialización.

También se decidió investigar las propiedades organolépticas del orégano tacneño para lo que se envió muestras de este a la empresa Certificaciones del Perú S. A. (Cerper).

La implementación del Plan de Negocio para la internacionalización de Agroindustrias San Pedro se ha dividido en cuatro partes: plan estratégico, plan operativo, plan de *márketing* y plan financiero.

Para elaborar el plan estratégico se utilizaron diferentes herramientas. Se buscó establecer una relación entre los grupos de interés y las fuerzas

Septe identificadas. En los frentes interno y externo se usaron matrices ponderadas: EFE (evaluación de factores externos) y EFI (evaluación de factores internos), con lo que se obtuvo las respectivas opciones estratégicas. Con el propósito de determinar la estrategia a seguir por la empresa para su internacionalización se aplicó el «reloj estratégico» de Bowman y los «métodos de crecimiento empresarial» planteados por Johnson & Scholes.

En cuanto al plan operativo, se evaluó el proceso productivo de Agroindustrias San Pedro a través de visitas a la empresa en la ciudad de Tacna, en las cuales se observaron sus distintas etapas. Igualmente, se recurrió a fuentes secundarias para evaluar las mejores prácticas en el empleo de los almacenes y el diseño de planta y se analizó el proceso de control de calidad que la empresa sigue en las diferentes etapas de producción.

Respecto del plan de marketing, se consiguió un mejor entendimiento del proceso de identificación y selección de mercados al dividirlo en cinco etapas: segmentación, estrategia de producto, política de precios, política de plaza y política de promoción:

- a) *Segmentación*. Considerando el potencial que el orégano tiene para el desarrollo de la Región Tacna, se realizó un proceso de macrosegmentación de mercados mundiales para el producto con base en la guía de macrosegmentación.
- b) *Estrategia de producto*. En función a las investigaciones de mercado realizadas, y de las fuentes secundarias, se identificaron las estrategias necesarias para poder desarrollar la comercialización del orégano en Brasil.
- c) *Política de precios*. El precio del orégano está expuesto a cambios en función de la intervención de los principales productores internacionales como Turquía y Grecia, así como a la demanda de los principales compradores como Estados Unidos y Europa (en especial, Alemania y España). Para la elección de la estrategia se aplicó la matriz precio/calidad
- d) *Política de plaza*. En función de la información obtenida durante el viaje a São Paulo, la información provista por Moisés Díaz (experto trader residente en São Paulo) y otras fuentes secundarias se determinó la política a seguir.

e) *Política de promoción.* En este apartado también se utilizó la información del experto Díaz, así como los aportes del profesor de la Universidad Esan y experto en comercio internacional Eduardo McBride y la lluvia de ideas de los autores de la investigación. De esta manera se diseñó la política de promoción y el plan de inversión.

El plan financiero se elaboró con su respectivo flujo de caja marginal de inversiones, operaciones y financiero del proyecto con el propósito de determinar su viabilidad económica. Además, se realizó un análisis de sensibilidad con las variables más relevantes y la evaluación de los puntos críticos y del punto muerto.

En las entrevistas se incluyeron a especialistas y conocedores del tema como exportadores, *brokers*, trabajadores de supermercados en São Paulo, inversionistas, líderes comunales, propietarios y gerentes de Agroindustrias San Pedro, entre otros; además de la visita a las zonas en evaluación: Tacna y São Paulo.

En cada caso, se usaron guías de entrevista como referencia. Si bien era posible que algunos entrevistados tuvieran escasa educación o dificultades de expresión, siempre poseían un gran conocimiento del mercado del orégano; por tanto, se tuvo cuidado en considerar la validez técnica o cualitativa y la mayor confianza en los aspectos provenientes de la experiencia de los entrevistados.

Las centrales de abasto y los mercados son centros de información donde se puede conseguir series de precios para establecer la estabilidad de un determinado precio, en este caso el del orégano. Se buscó entrevistar a los mayoristas y los minoristas sobre los productos de alto crecimiento en ventas y sobre aquellos que les interesan de antemano.

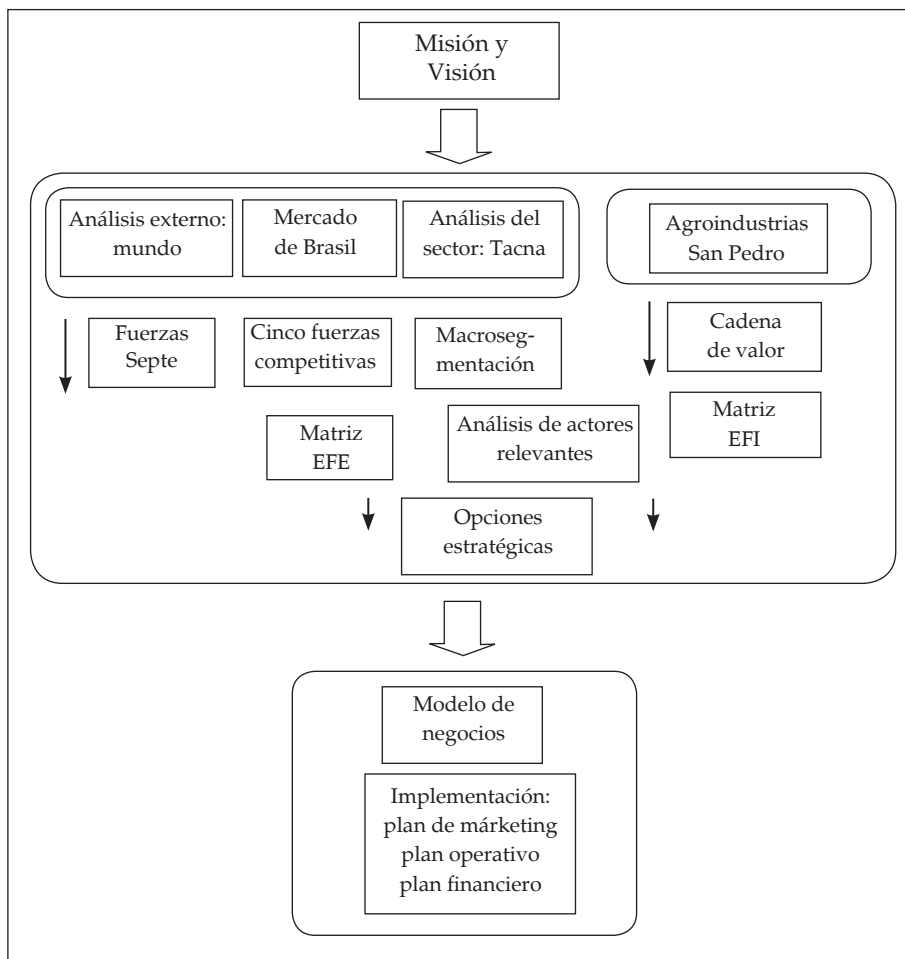
En los autoservicios o los supermercados los jefes de compra se mantienen ocupados por lo que hay que solicitar citas con anticipación. Las entrevistas pueden resultar largas, lo que hace que pueda ser necesario acudir a más de una cita. Se utilizó para este caso cuestionarios como herramienta para facilitar la recolección de información.

Respecto de empresas agroindustriales o comercializadoras de orégano fue necesario seleccionar una muestra por cuota, de acuerdo con los productos que vendan o compren. También aquí se desarrolló un cuestionario de entrevista para cada empresa, de acuerdo con su rubro específico. Se buscó a la persona apropiada para la encuesta en los diferentes niveles jerárquicos y funciones; lo que podía incluir al propietario, el gerente general, el gerente de mercadeo y el jefe de compras o inclusive alguien con acceso a un manejo confidencial de la información.

El criterio para identificar las fuentes secundarias se basó en buscar fuentes reconocidas a escala mundial, regional y local. Además, se consideró que estas fuentes tuvieran un nivel de rigor académico mínimo y una antigüedad no mayor a cinco años. Entre estas empresas e instituciones se pueden mencionar a Maximixe (empresa de investigación de mercado), la Cámara de Comercio de Lima, la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (Sunat), Centrum (una escuela de negocios), el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (Senasa), la Asociación de Exportadores (ÁDEX), el Ministerio de Agricultura (Minag), el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), el Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA), la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), Latin Watch del BBVA Banco Continental (servicio de estudios económicos), el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), el Banco de Crédito del Perú (BCP), el Scotiabank y los diarios *Gestión* y *El Comercio*.

El análisis de los resultados de las fuentes primarias permitió determinar su nivel de credibilidad, lo que complementó el sustento de las fuentes secundarias para llegar a la viabilidad del desarrollo del canal de comercialización. El gráfico 1.1 muestra un diagrama del proceso metodológico.

Gráfico 1.1. Diagrama del esquema metodológico de la investigación



Elaboración propia.

2

Investigación de mercado

El objetivo de este capítulo es elegir al país de destino para la comercialización del orégano tacneño luego de evaluar un conjunto de mercados actuales y potenciales que brinden las condiciones adecuadas.

En primer lugar, mediante las herramientas de macrosegmentación se identifica el país de destino del producto. Luego, un análisis interno del país permitirá escoger el estado y la ciudad de destino a los que se realizarán las visitas de campo para determinar los gustos de los consumidores intermedios y finales, las barreras de entrada, las variables importantes para la evaluación del plan de márketing, los tiempos necesarios para la venta del producto y los canales existentes de distribución y comercialización del sector de alimentos al cual se piensa ingresar.

1. Análisis de la demanda

El nuevo estilo de vida que se orienta a preferir el consumo natural de alimentos con bajo contenido de azúcar y sal ha llevado a la industria alimentaria y gastronómica al empleo de hierbas y especias para hacer más agradables las comidas. Como consecuencia del crecimiento del PBI per cápita en Europa y Norteamérica ha aumentado el consumo de la cocina extranjera rica en especias; lo que ha mejorado sus precios

de comercialización. El comportamiento de los mercados se muestra en el cuadro 2.1.

Cuadro 2.1. Comportamiento de los mercados mundiales

	Norteamérica	Asia	Europa	Oceanía
Volumen en dólares	13 billones	750 millones	13,5 billones	250 millones
Porcentaje de crecimiento	14	10-20	5	10-20
País líder	Estados Unidos (14%)	Japón (50%)	Alemania (31%) y Reino Unido (14%)	Australia (100%)
Canales de comercialización	Supermercados	Detallistas	Supermercados	Supermercados

Fuente: Sahota, 2006.

Elaboración propia.

Como consecuencia de la creciente demanda de orégano, las importaciones se irán incrementando en el mercado mundial. La Organización Mundial del Comercio (OMC) proyecta que la demanda insatisfecha de orégano en el mercado internacional será cada vez mayor. Esta situación incentiva el aumento de la oferta exportable, como muestra el cuadro 2.2.

Cuadro 2.2. Proyección de la demanda mundial insatisfecha de orégano (toneladas)

Año	Demanda mundial proyectada	Oferta mundial proyectada	Demanda insatisfecha proyectada
2005	10 984,53	10 250,17	734,36
2006	11 536,87	10 724,16	812,71
2007	12 689,21	11 109,66	1 579,55
2008	12 641,55	11 499,27	1 142,28
2009	13 193,89	11 888,88	1 305,01
2010	13 746,23	12 278,49	1 467,74
2011	14 298,57	12 668,11	1 630,46
2012	14 856,90	13 057,77	1 799,18
2013	15 409,25	13 447,33	1 955,92
2014	15 955,99	13 836,94	2 119,05

Fuente: OMC.

En el ámbito regional, el principal mercado importador de orégano de América del Sur es Brasil. Por la cercanía geográfica, este país históricamente ha importado orégano desde Chile y Perú, dado que la producción interna de orégano es insuficiente para abastecer su propia demanda, por lo que requiere importar volúmenes cada vez mayores en función al aumento de su población (Arizio y Curioni, 2008).

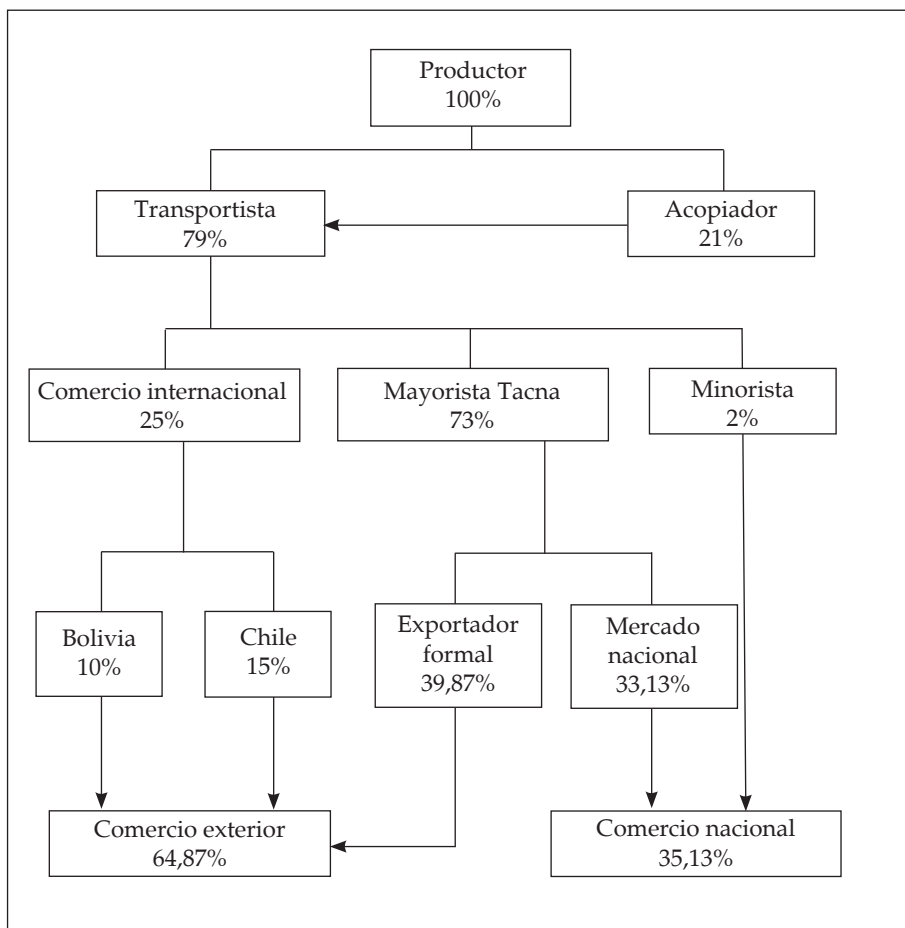
La oferta exportable del orégano peruano depende de la producción nacional, a excepción de las exportaciones informales que se presentan en la frontera con Chile y Bolivia, y asciende a 6490 toneladas. De este volumen, 35% se destina al consumo nacional, los principales departamentos en consumo de orégano son Lima, Cusco, Puno y La Libertad; 40% se orienta a exportaciones que pasan por Aduanas; y el 25% restante se exporta de manera informal por la frontera (ver gráfico 2.1, Quispe, 2006).

2. Análisis de la oferta

El orégano es originario de la región mediterránea de Europa. El mayor productor mundial es Turquía; sin embargo, por ubicación geográfica (altos costos de flete) y porque existen mercados diferentes a América del Sur que tienen mayores precios, su producción llega en cantidades reducidas a otras regiones (Vizcarra, 2007). En América Latina, los principales países productores-exportadores son México, Chile y Perú (Arizio y Curioni, 2008). El orégano mexicano es de la variedad Mejorana con un aroma suave ideal para la producción de aceites esenciales, muy diferente del peruano y el chileno, del tipo Vulgare, con un fuerte aroma y apropiado para la industria culinaria. El orégano mexicano se exporta a Estados Unidos, mientras que el peruano y el chileno se exportan principalmente en América del Sur. Perú es un conocido exportador de orégano con ventas dirigidas sobre todo a Argentina, Brasil y Chile, país que lo reexporta a otros, y en cantidades menores a España y los Países Bajos (Vizcarra, 2007).

El año 2006, la exportación de orégano producido en Tacna ascendió a 3 529 000 dólares, lo que representó 72,2% del total de orégano exportado. Le siguieron en importancia Arequipa con 1 127 000 dólares (23,1% del total) y Lima con 3,9%. En el cuadro 2.3 se presentan algunos datos sobre la producción de orégano de la Región Tacna y la producción nacional.

Gráfico 2.1. Canales de comercialización del orégano peruano



Fuente: Quispe, 2006.

Cuadro 2.3. Producción de orégano peruano, 2000-2006

Año	Producción de Tacna			Producción nacional			Participación de Tacna en el total (porcentaje)
	Hectáreas cosechadas	Producción (toneladas)	Rendimiento (kg/ha)	Hectáreas cosechadas	Producción (toneladas)	Rendimiento (kg/ha)	
2000	943	3 306	3 506	1 344	4 374	3 254	75,58
2001	1 011	3 964	3 921	1 666	5 666	3 402	69,96
2002	1 078	4 222	3 917	1 432	5 342	3 731	79,03
2003	1 074	4 136	3 851	1 347	5 063	3 758	81,69
2004	1 067	4 206	3 942	1 350	5 191	3 846	81,02
2005	1 091	4 560	4 180	1 560	5 903	3 785	77,25
2006	1 093	4 589	4 199	1 827	6 402	3 504	71,68

Fuente: Sistema de Información Agraria (Sisagri), Minag.

Según un estudio de mercado realizado en el año 2007 por la consultora Maximixe, las exportaciones de Tacna se destinan principalmente a Chile y Brasil, seguidas de España y Argentina.

3. Análisis del sistema de comercialización y mercadeo

La cadena productiva nacional del orégano no está desarrollada porque no emplea métodos, procedimientos ni sistemas adecuados por la escasez de inversión. El consumo interno está distorsionado por los intermediarios y los revendedores que adquieren el producto y lo acopian a precios iguales al costo. Además, existen empresas dedicadas a la industria alimentaria que también se encargan de adquirir el orégano seco directamente de los productores (Quispe, 2006). Esta cadena incluye cinco tipos de canales de distribución:

- a) Productor – recolector – comerciante mayorista – fabricante (procesador)
- b) Productor – recolector – comerciante mayorista – exportador
- c) Productor – comerciante mayorista – exportador
- d) Productor – recolector – exportador
- e) Productor – exportador

La producción nacional de orégano no llega directamente a los mercados internacionales sino a través de intermediarios que comercializan el

producto entre compradores y vendedores de diferentes lugares, los *brokers*. Según Moisés Díaz, experto comerciante peruano residente en São Paulo, la manera tradicional de establecer relaciones con potenciales clientes en Brasil es enviando muestras del producto para acordar una reunión, por lo general en Brasil, en la cual se detallan las especificaciones del producto y, de llegar a un acuerdo, se firma el contrato de importación, o compra-venta. Este contrato detalla la cantidad, el precio, las condiciones de transporte, las condiciones de pago y el cumplimiento de las normas sanitarias del país.

En el mundo, los principales importadores tienden a mantener una estrecha comunicación con sus abastecedores tradicionales para asegurar la calidad y la entrega del producto dentro de los plazos establecidos. Esta forma de negociación permite mantener vínculos cerrados y evita el ingreso de nuevos competidores (Quispe, 2006). En Brasil existe la Asociación de Cerealistas de São Paulo, a través de la cual se negocian especias empleadas como condimentos y sazónadores. Ellos elaboran sus propios contratos de importación (Vizcarra, 2007).

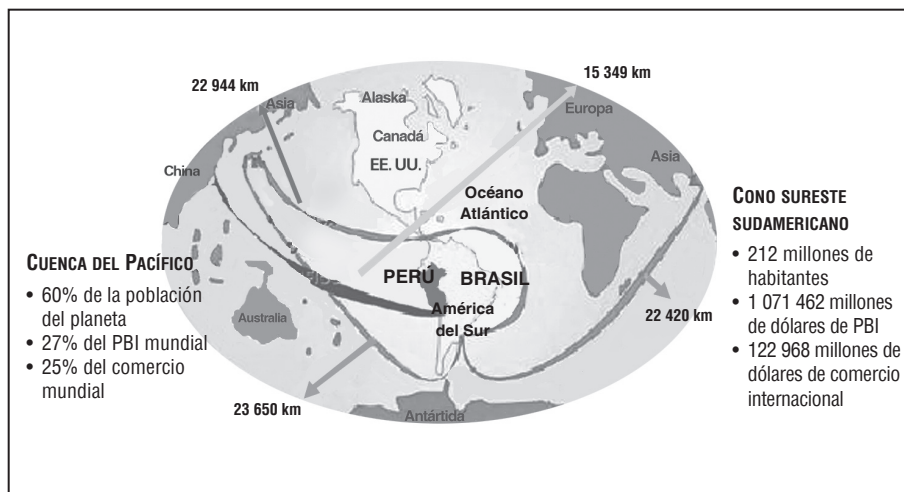
Tacna presenta una ventaja por su ubicación geográfica en el Hemisferio Sur, lo que le permite tener acceso a diferentes bloques económicos y facilidad para contactar con nuevos mercados. El gráfico 2.2 señala la distancia existente entre Tacna y algunos mercados importantes, así como otros puntos relevantes.

3.1. Restricciones en los canales de distribución

Los costos de transporte, manipulación y almacenamiento y, sobre todo, los procedimientos y las formalidades pertinentes limitan la exportación a nuevos mercados. El Perú es un importante productor de orégano, sin embargo, su poca experiencia en el comercio internacional ha debilitado esta ventaja, por lo que para poder ingresar a mercados como el brasileño o el argentino necesita hacerlo a través de intermediarios chilenos o de otros países.

La mejor forma y la menos costosa de exportar orégano por volumen es la vía marítima, ya que por vía terrestre el costo es elevado. La cantidad mínima de orégano a comercializar es un contenedor de 20 pies (5 toneladas), una cantidad inferior implicaría un flete más costoso (Vizcarra, 2007).

Gráfico 2.2. Ubicación estratégica de Tacna para el comercio



Tomado de Portal Agrario de Tacna.

Debido a que el orégano es considerado un *commodity*, se deben minimizar los costos para conseguir su mayor competitividad, para ello los sacos de orégano peruano se compactan mediante prensas hidráulicas con el fin de reducir el volumen de los contenedores. En la actualidad, según Moisés Mamani, gerente comercial de Agroindustrias San Pedro con amplia experiencia en Tacna, el orégano se entrega en contenedores de 40 pies con 16,5 toneladas.

3.2. Ventaja comercial

El orégano en el Perú puede ser cosechado más de dos veces al año. Es una característica importante que le da al exportador peruano una ventaja competitiva significativa, en beneficio de productores y exportadores, sobre otros países que solo pueden obtener una cosecha anual; lo que es una fortaleza para la competencia del orégano peruano en el mercado internacional (Arizio y Curioni, 2008). Dependiendo del buen manejo del cultivo, se pueden obtener hasta tres cortes por año en zonas frías y cuatro cortes en zonas templadas (Centro de Estudios para el Desarrollo –Ceder, 2004).

Tacna es la principal región productora de orégano. La sierra de Tacna se caracteriza por su producción en parcelas. Las cosechas se realizan dos

veces al año, a diferencia de otros departamentos, se hacen de manera continua. Debido al tiempo de demora en el corte, el orégano de Tacna madura más, lo que da como resultado un producto fresco y de mejor calidad. Sin embargo, esta calidad se va perdiendo por deficiencias en el proceso de secado poscosecha y, algunas veces, no llega a cumplir con las normas de calidad para ingresar a la Unión Europea y Estados Unidos (Maximixe, 2007).

4. Selección del mercado meta

Los usos del orégano se pueden segmentar en tres grupos:

- a) Materia prima de la industria farmacéutica
- b) Insumo de la industria de medicina con hierbas
- c) Ingrediente para la alimentación

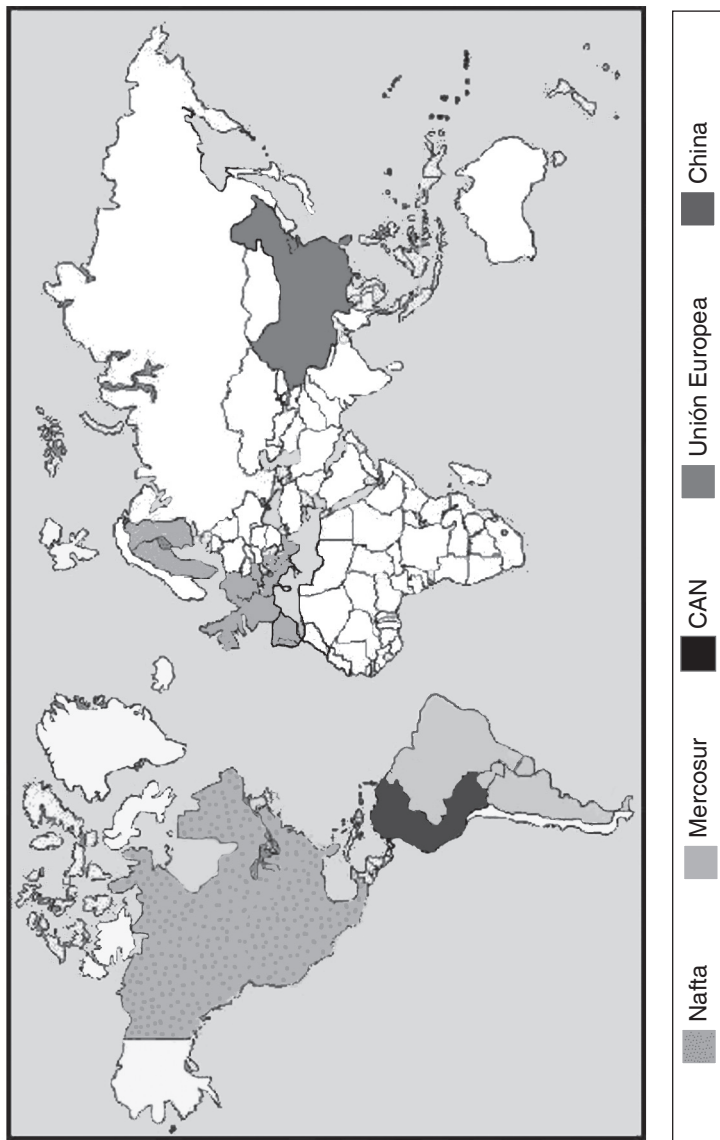
Por sus propiedades organolépticas y su aceptación en el mercado internacional, el mercado meta será el alimentario. La industria farmacéutica y la medicinal herbal se excluyen por su baja concentración de aceites esenciales (Jesús et ál., 2007) y los escasos terrenos con certificación orgánica.

4.1. Evaluación comercial

El consumo de productos naturales en el mercado internacional tiene una tendencia creciente. En estos mercados los productos se comercializan a través de bloques económicos los cuales han desarrollado normas para la importación de productos que permiten comercializar con un grupo de países que pertenecen al mismo continente. Dentro de los principales bloques económicos están Nafta, Mercosur, la Comunidad Andina de Naciones, la Unión Europea y China como país con una excelente demanda. Cada uno de estos bloques ha establecido acuerdos con la finalidad de obtener ventajas en la comercialización de productos entre ellos y, al negociar con países desarrollados, obtener mejores condiciones de precio en las transacciones. El gráfico 2.3 muestra estos bloques.

El cuadro 2.3 identifica los principales países de destino del orégano peruano. Entre ellos destaca la presencia de Chile como principal destino;

Gráfico 2.3. Principales bloques económicos mundiales



Tomado de Sierra Exportadora.

Cuadro 2.4. Países importadores de orégano peruano (dólares FOB)

País de destino	2002	2003	2004	2005	2006	Julio de 2007	Total general
Chile	988 324	982 528	2 135 969	1 695 293	2 398 830	894 809	9 095 753
Brasil	93 215	139 199	268 258	980 142	993 338	447 220	2 921 372
España	119 385	155 817	211 855	840 333	530 074	354 464	2 211 928
Alemania	44 942	63 357	110 668	92 671	292 964	109 216	713 818
Argentina	28 992	186 113	225 404	107 582	119 832	—	667 923
Estados Unidos	58 483	108 808	67 137	73 240	86 999	38 957	433 624
Italia	49 190	113 204	91 178	379	32 454	126 081	412 486
Venezuela	56 707	—	32 346	22 155	98 830	105 006	315 044
Otros	164 717	124 800	119 719	213 730	199 567	220 127	1 042 660
Total	1 603 955	1 873 826	3 262 534	4 025 525	4 752 888	2 295 880	17 814 608

Fuente: DataTrade.
Elaboración propia.

sin embargo, Chile lo reexporta a Brasil y Europa bajo marca propia. El precio del orégano peruano oscila entre 1,3 y 3 dólares por kilogramo. El cuadro 2.5 presenta los precios aplicados en diferentes países.

España, Alemania, Chile y Brasil destacan como los principales importadores con precios atractivos. Los márgenes más altos se obtienen de España y Alemania. Sin embargo, las relaciones comerciales peruanas con Chile y Brasil, que implican bajos costos de comercialización en aranceles e impuestos, favorecen la comercialización con estos países.

La tendencia creciente al consumo de alimentos naturales asociados a un estilo de vida saludable ha originado una demanda importante de productos orgánicos y, como consecuencia, el crecimiento de la agricultura orgánica, la cual no está aún muy desarrollada en el Perú.

4.2. Macrosegmentación

Para seleccionar el mercado meta se utilizó la técnica de la macrosegmentación. Esta técnica identifica variables directamente asociadas con el consumo, en este caso del orégano. Las variables seleccionadas¹ fueron:

- a) Consumo per cápita de pizzas (puntaje = 4).
- b) Consumo per cápita de especias (puntaje = 3).
- c) Consumo per cápita de aceites esenciales de origen natural como hierbas para las industrias alimentaria y medicinal (puntaje = 4).
- d) Consumo per cápita de embutidos de carne y carne enlatada en los cuales los productores industriales están incrementando el uso de hierbas como preservantes naturales (puntaje = 3).
- e) Consumo per cápita de carne de bovino. Existe una correlación entre el desarrollo de la industria cárnica y el consumo de orégano (puntaje = 4).
- f) Índice de crecimiento del consumo de productos orgánicos que corresponde a la tendencia a no utilizar sabores y colores artificiales (puntaje = 2).

1. Para la asignación de los valores cualitativos mostrados se han tomado como base los análisis del mercado de especias, sin incluir la pimienta, del portal aduanero de las Naciones Unidas, Comtrade.

Cuadro 2.5. Precios mundiales del orégano (dólares FOB)

País de destino	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Total general	Valor FOB (dólares)
Japón	0,00	0,00	0,00	3,66	11,33	3,13	3,23	27 576
Suecia	0,00	0,00	0,00	0,00	3,21	3,04	3,11	51 071
Ecuador	14,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,70	3,11	16 160
Estados Unidos	2,09	1,84	3,21	3,25	2,97	3,13	2,52	433 624
Panamá	0,00	3,00	2,10	2,43	2,50	2,74	2,48	204 077
Alemania	1,81	1,37	2,27	2,75	2,84	2,83	2,42	713 818
Venezuela	1,15	0,00	1,66	2,22	2,32	2,96	2,01	315 044
Países Bajos	1,17	1,27	2,10	2,43	2,77	2,22	1,94	309 858
Colombia	0,95	0,84	1,51	2,52	2,22	2,68	1,93	106 038
España	0,89	0,99	1,80	2,21	2,40	2,43	1,92	2 211 928
Brasil	0,83	0,97	1,34	1,94	2,16	1,97	1,77	2 921 372
Italia	1,05	1,21	1,95	7,43	2,56	2,57	1,65	412 486
Reino Unido	1,13	1,20	1,62	3,00	0,00	2,49	1,36	67 250
Chile	0,57	0,77	1,52	1,85	1,99	1,97	1,30	9 095 753
Francia	1,20	1,24	0,00	0,00	4,80	0,00	1,23	44 301
Valor total FOB (dólares)	1 603 955	1 873 826	3 262 534	4 025 525	4 752 888	2 295 880		17 814 608
Peso neto total (kilogramos)	2 308 738	2 107 087	2 052 715	2 013 253	2 212 793	1 046 167		11 740 753
Precio promedio por año (dólares)	0,69	0,89	1,59	2,00	2,15	2,19	1,52	

Fuente: DataTrade.
Elaboración propia.

- g) Índice per cápita del consumo de productos orgánicos debido a la tendencia a no utilizar sabores y colores artificiales (puntaje = 2).
- h) Índice de desarrollo del turismo gastronómico (puntaje = 3).

El cuadro 2.6 muestra la selección de los países que mantienen vínculos comerciales con el Perú en el mercado del orégano y otros mercados potenciales a escala mundial.

La evaluación económica determina aquellos países con mayor potencial de consumo, entre los que están Estados Unidos, Italia, Japón, Brasil y Francia. Existen otros mercados que ofrecen mayor precio por el orégano, pero demandan bajos volúmenes y, si se añaden los costos de integración hacia adelante y la dificultad de acceso a los canales de comercialización, esta integración sería costosa y compleja.

En Estados Unidos, Italia y Japón existe un canal de distribución al menudeo, pedidos pequeños y específicos por vía aérea, según se observa en el cuadro 2.7. Además, en estos países la tendencia creciente es al consumo de productos con certificación orgánica, por lo que por el momento no es viable exportar orégano hacia ellos.

Cuadro 2.6. Evaluación del mercado meta: países que comercian orégano con el Perú, 2007

País	Consumo de pizzas per cápita		Consumo de especias per cápita		Importación de aceites esenciales per cápita		Consumo de embutidos y comida enlatada per cápita		Consumo de carne bovina per cápita		Crecimiento del consumo de productos orgánicos		Consumo de productos orgánicos per cápita		Desarrollo del turismo gastronómico			Total
	Índice	Peso 4	Índice	Peso 3	Índice	Peso 4	Índice	Peso 3	Índice	Peso 4	Índice	Peso 2	Índice	Peso 2	Índice	Peso 3		
Estados Unidos	5	20	5	15	5	20	2	6	5	20	5	10	5	10	2	6	107	
Italia	5	20	4	12	3	12	5	15	3	12	4	8	4	8	5	15	102	
Japón	3	12	5	15	4	16	4	12	4	16	5	10	5	10	3	9	100	
Brasil	5	20	4	12	3	12	2	6	5	20	3	6	3	6	5	15	97	
Francia	3	12	5	15	5	20	3	9	3	12	5	10	4	8	3	9	95	
Alemania	3	12	4	12	5	20	5	15	2	8	5	10	5	10	2	6	93	
Argentina	4	16	4	12	3	12	3	9	5	20	3	6	1	2	4	12	89	
España	2	8	5	15	3	12	5	15	2	8	4	8	2	4	4	12	82	
Canadá	2	8	2	6	3	12	3	9	5	20	5	10	4	8	2	6	79	
Reino Unido	2	8	5	15	3	12	4	12	2	8	5	10	4	8	1	3	76	
México	2	8	3	9	2	8	3	9	4	16	3	6	3	6	4	12	74	
China	2	8	4	12	3	12	2	6	3	12	2	4	1	2	3	9	65	
Rusia	2	8	2	6	2	8	3	9	4	16	3	6	1	2	2	6	61	
Australia	2	8	3	9	2	8	2	6	1	4	4	8	2	4	2	6	53	
Suecia	2	8	2	6	2	8	3	9	1	4	4	8	3	6	1	3	52	
Bélgica	1	4	2	6	2	8	3	9	2	8	4	8	3	6	1	3	52	
Turquía	2	8	4	12	1	4	2	6	1	4	2	4	1	2	3	9	49	
Chile	2	8	3	9	1	4	2	6	1	4	3	6	2	4	2	6	47	
Grecia	2	8	4	12	1	4	1	3	1	4	2	4	2	4	1	3	42	
Singapur	1	4	5	15	1	4	1	3	1	4	1	2	1	2	1	3	37	
Israel	1	4	3	9	1	4	1	3	1	4	1	2	1	2	1	3	31	
Bolivia	1	4	2	6	1	4	1	3	1	4	1	2	1	2	1	3	28	

Fuente: OECD, Comtrade, USDA y FAO.

Elaboración propia.

4.3. Evaluación social, económica y política

El cuadro 2.8 muestra la evaluación para determinar la viabilidad de una integración hacia adelante en los países a los cuales el Perú vende orégano en la actualidad. Allí se presenta una situación comparativa al proyectar una empresa en los diferentes países seleccionados.

En el cuadro se observa que países como Estados Unidos, Francia y Gran Bretaña tienen un ingreso per cápita alto; sin embargo, para constituir una empresa o filial requieren una inversión considerable frente a otros como Chile, Brasil o Colombia. Los costos de importación en Colombia son bastante elevados, y ese país presenta además un menor margen sobre las utilidades respecto de Chile y Brasil.

En el caso de los países potenciales mostrados en el cuadro 2.9, la mejor condición la presenta Singapur; no obstante, al ser un mercado nuevo requiere el desarrollo de una estrategia de márketing para el ingreso del producto. La segunda y la tercera alternativas serían Canadá y Japón, respectivamente.

Debido a la situación actual, y a los datos presentados de países seleccionados, se puede concluir que Brasil presenta las mejores condiciones como mercado meta debido a su cercanía, la facilidad de la inversión y a ser un mercado dependiente del consumo de orégano que no exige por el momento certificación orgánica. De acuerdo con las importaciones mundiales se puede observar que existe una fuerte demanda que ha saturado el mercado chileno con producción peruana, pero no como mercado final. Los resultados de esta evaluación se observan en el gráfico 2.4.

Cuadro 2.7. Valor de embarques aéreos de orégano

País de destino	Datos	Años			Total general
		2005	2006	2007	
Estados Unidos	Valor FOB (dólares)	73 090	81 839	30 612	185 541
	Número de embarques	285	517	266	1 068
	Valor de embarque	256	158	115	529
Italia	Valor FOB (dólares)	206	688	347	1 241
	Número de embarques	3	10	3	16
	Valor de embarque	69	69	116	254
Japón	Valor FOB (dólares)	3 637	3	5 210	8 850
	Número de embarques	1	1	2	4
	Valor de embarque	3 637	3	2 605	6 245
Total valor FOB (dólares)		76 933	82 530	36 169	195 632
Total número de embarques		289	528	271	1 088
Total valor de embarque		3 962	230	2 836	180

Fuente: DataTrade.
Elaboración propia.

Cuadro 2.8 Evaluación para la formación de una empresa en mercados actuales

Países	Ranking de ingreso per cápita (dólares)		Días para comenzar un negocio		Inicio del negocio: capital (% del ingreso per cápita)		Índice de dificultad de contratación 1-5 (1 más riguroso)		Índice de dificultad de despido 1-5 (1 más riguroso)		Índice de protección a la inversión (0-10)		Tasa total de impuestos sobre ganancias		Costo de exportación por contenedor (dólares)		Costo de importación por contenedor (dólares)		Total
	Peso	Valor	Peso	Valor	Peso	Valor	Peso	Valor	Peso	Valor	Peso	Valor	Peso	Valor	Peso	Valor	Peso	Valor	
Ponderación	2		1		5		2		2		3		5		1		2		
Gran Bretaña	8	4	4	4	25	5	10	5	10	5	15	5	20	4	1	1	5	10	103
Estados Unidos	10	5	5	5	25	5	10	5	10	5	15	5	15	3	1	1	5	10	101
Chile	2	1	3	3	25	4	8	4	8	4	12	4	20	1	1	5	10	89	
Francia	8	4	5	5	25	2	4	3	6	3	9	2	10	2	2	4	8	77	
Colombia	2	1	2	2	25	4	8	4	8	4	12	1	5	5	1	2	69		
Brasil	2	1	1	1	25	2	4	5	10	3	9	2	10	2	2	3	69		
Italia	8	4	4	4	15	2	4	3	6	3	9	2	10	3	3	6	65		
España	6	3	2	2	15	2	4	3	6	3	9	3	15	2	2	4	8	67	
Portugal	4	2	5	5	10	4	8	2	4	4	12	3	15	1	1	4	8	67	
Suecia	10	5	4	4	5	4	8	3	6	3	9	3	15	2	2	4	8	67	
Alemania	8	4	3	3	5	4	8	3	6	3	9	3	15	1	1	5	10	65	
Argentina	2	1	3	3	20	3	6	4	8	3	9	1	5	4	4	1	2	59	

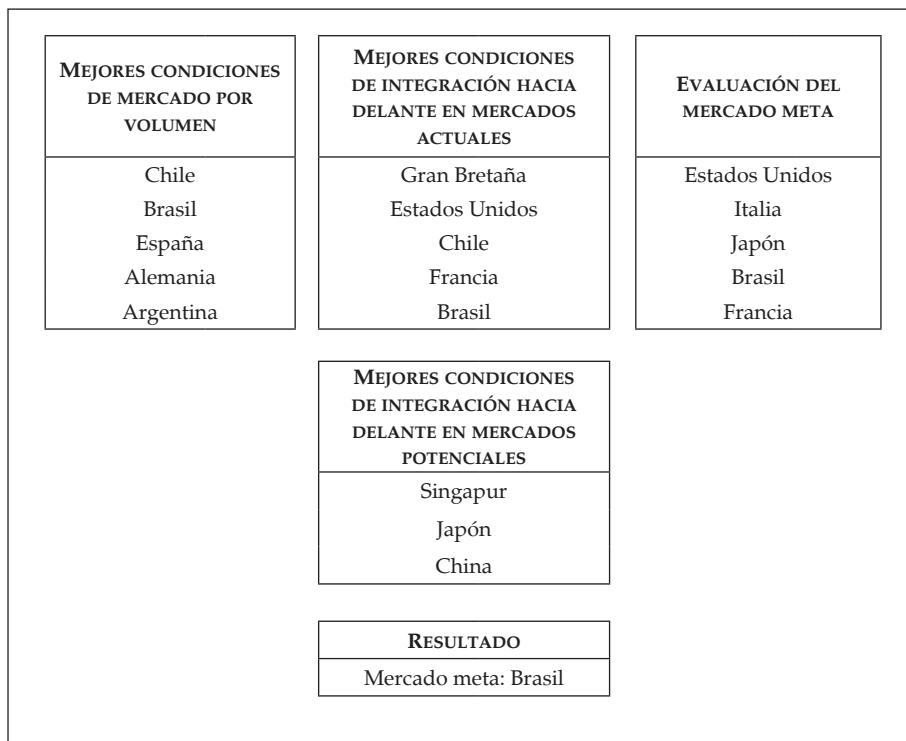
Fuente: Banco Mundial, Doing Business, 2007.
Elaboración propia.

Cuadro 2.9 Evaluación para la formación de una empresa en mercados potenciales

Países	Total		Costo de importación por contenedor (dólares)		Costo de exportación por contenedor (dólares)		Tasa total de impuestos sobre ganancias		Índice de protección a la inversión (0-10)		Índice de dificultad de despido 1-5 (1 más riguroso)		Índice de dificultad de contratación 1-5 (1 más riguroso)		Inicio del negocio: capital (% del ingreso per cápita)		Días para comenzar un negocio		Ingreso per cápita (dólares)			
	Peso	Valor	Peso	Valor	Peso	Valor	Peso	Valor	Peso	Valor	Peso	Valor	Peso	Valor	Peso	Valor	Peso	Valor	Peso	Valor		
Ponderación																						
Singapur																						102
Canadá																						97
Japón																						90
Suiza																						89
Sudáfrica																						83
Bélgica																						82
Finlandia																						79
Ecuador																						76
Uruguay																						66
India																						63
China																						55

Fuente: Banco Mundial, Doing Business, 2008.
Elaboración propia.

Gráfico 2.4. Diagrama de resultados de la evaluación del mercado meta



Fuente: OECD, Comtrade, USDA, FAO, DataTrade y Banco Mundial.
Elaboración propia.

3

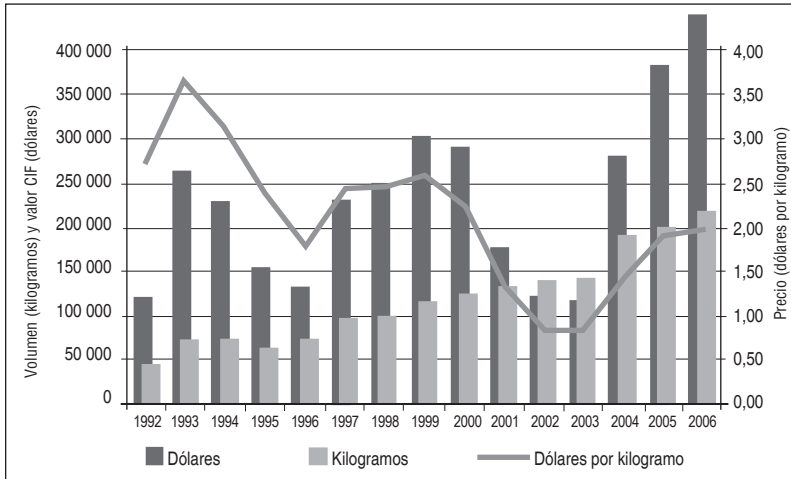
Análisis del mercado de destino

Brasil es la undécima economía del mundo con un PBI per cápita de 8800 dólares. Su población es la quinta del planeta con 188 millones de habitantes, de los cuales 1,16 millones de familias tienen un ingreso promedio de 123 500 dólares anuales, según datos de la Universidad de Campiñas (Romero, 2007).

En el país existe una importante actividad de restaurantes y se ha desarrollado una demanda interna de línea gourmet con productos como pastas, pizzas y carnes que requieren para su preparación gran cantidad de especias, entre ellas el orégano.

1. Consumo de orégano en Brasil

Brasil es el mayor país importador de orégano de la región latinoamericana y sus importaciones muestran una firme tendencia alcista, lo que se ha reflejado en la última década en una tasa de crecimiento anual promedio de 9,2% en volumen y 3,2% en valor (Vizcarra, 2007). El gráfico 3.1 presenta la tendencia de las importaciones brasileñas de orégano para el periodo 1992-2006.

Gráfico 3.1. Importaciones brasileñas de orégano

Fuente: Alice Web.

El crecimiento de las importaciones de orégano en Brasil se ha consolidado a pesar de la volatilidad del precio. Por una sobreoferta de orégano en 2001, los precios bajaron a alrededor de 0,7 dólares por kilogramo, lo que hizo disminuir la producción el año siguiente, pues se generó temor de cultivar orégano. Recién a partir de 2005 la producción se recuperó con un precio estimado de 2 dólares por kilogramo exportado (Arizio y Curioni, 2008). Se ha proyectado un crecimiento de la demanda de 1,85% anual con base en la tasa de crecimiento de la población brasileña que es 1,04%, de acuerdo con el Plan Operativo de Desarrollo de Mercado de Destino Brasil, POM Brasil 2007 (Romero, 2007) realizado por el Mincetur, lo que se grafica en el cuadro 3.1.

Cuadro 3.1. Proyección de la demanda brasileña de orégano

Año	Consumo (toneladas)	Producción (toneladas)	Importación (toneladas)	Variación (porcentaje)
2006	4 000	1 800	2 200	
2007	4 042	1 800	2 242	1,89
2008	4 084	1 800	2 284	1,88
2009	4 126	1 800	2 326	1,86
2010	4 169	1 800	2 369	1,84
2011	4 212	1 800	2 412	1,83
2012	4 256	1 800	2 456	1,82
Crecimiento promedio del mercado en cinco años				1,85

Fuente: Alice Web, Mincetur, Emgyd Ltda. y Diario PYME.

Elaboración propia.

La aceptación del producto en el mercado ha permitido mejorar la comercialización directa, eliminar a intermediarios como Chile y lograr un mayor margen y el posicionamiento del producto. Además, Argentina ha incrementado su exportación de orégano y desplazado a Chile en algunas ciudades brasileñas, lo que ha reducido la participación de este país en el mercado.

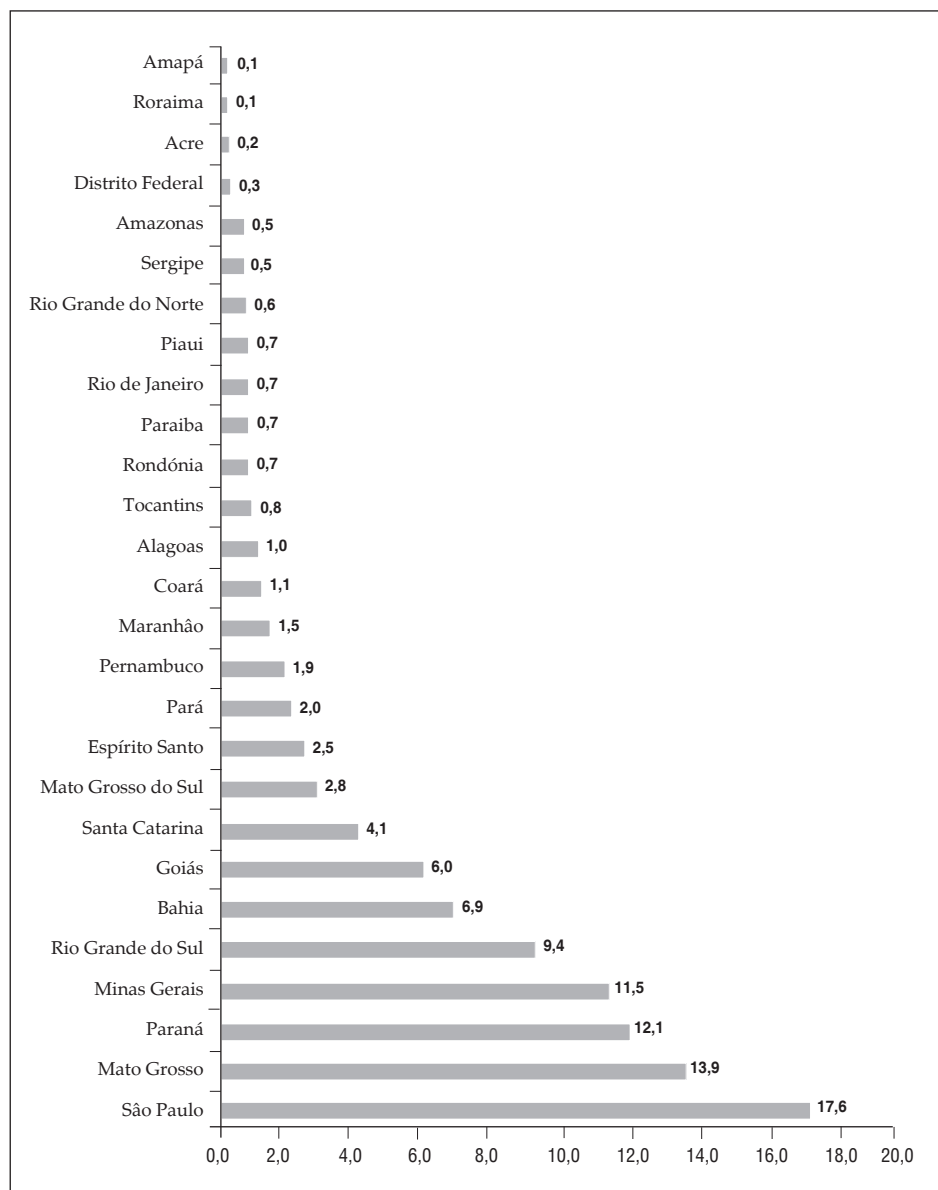
Brasil cuenta con una agricultura tecnificada, sin embargo, las condiciones climáticas no le permiten desarrollar suficiente orégano para su consumo por lo que requiere importarlo. La mayor parte de la actividad agrícola se concentra en la zona sur del país, con São Paulo como principal exponente, como se observa en el gráfico 3.2.

2. Perfil del consumidor

De acuerdo con las investigaciones de LatinPanel, empresa líder en el conocimiento de mercados, el consumidor brasileño busca comodidad, seguridad y precio y considera el precio y la calidad como valores muy importantes para decidir su compra. Además, se interesa por su salud debido a que más de 40% de la población es obesa. Los segmentos de la población de mayor consumo son los C, D, E y la zona sur de Brasil, integrada por inmigrantes europeos que prefieren carnes a la parrilla y pizzas.

Es necesario conocer las costumbres comerciales y los hábitos brasileños para poder concretar acuerdos futuros pues muchos de los contratos se cierran por la existencia de empatía, confianza y respeto entre las partes. *Márketing y negociación internacional*, informe de Global Marketing Strategies S. L. presentado en España el año 2007², contiene información sobre el comportamiento empresarial, las características de las negociaciones y recomendaciones sobre cómo actuar en el mercado brasileño.

2. Ver <http://www.extenda.es/export/sites/default/EXTENDA/sobre_extenda/red_exterior/Brasil.pdf>.

Gráfico 3.2. Distribución de la producción agrícola en Brasil, 2005

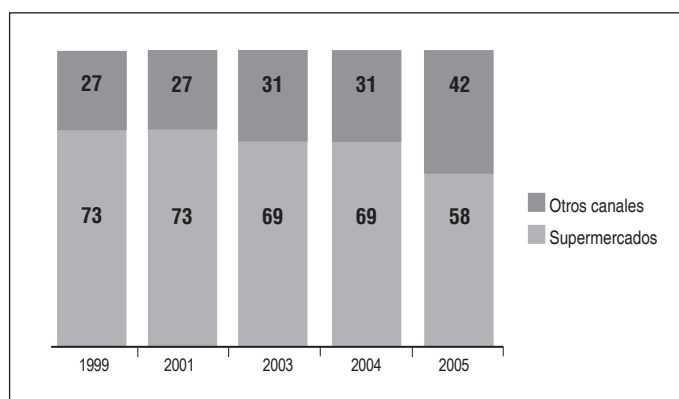
Fuente: Instituto Brasileiro de Geografia y Estadística (IBGE), 2005.

3. Canales de distribución

Brasil es una economía considerada autosuficiente en el sector de alimentos pues no depende de las importaciones para sostener su canasta básica de consumo. Los productos importados son considerados un bien de lujo y no una necesidad y las empresas minoristas ofrecen productos importados para tener variedad en su oferta y desarrollar nichos de mercado (Romero, 2007).

Cerca de 70% de los alimentos son comercializados en hipermercados, supermercados, mercados mayoristas y tiendas independientes, como se muestra en el gráfico 3.3.

Gráfico 3.3. Canales de distribución en Brasil



Fuente: Latinpanel.

Existen varias formas de ingresar al mercado brasileño, sea a través del sector mayorista, que incluye mayorista distribuidor, mayorista de mostrador y mayorista de autoservicio; o minorista, que pueden ser pequeñas tiendas, mercados tradicionales, tiendas de autoservicio o detallistas. Según la estrategia de marketing, se buscaría un enfoque híbrido de precio-valor, en el cual el costo sea el factor predominante para el ingreso al mercado, sin descuidar los estándares de calidad, y se busque negociar en primera instancia con el mayorista y después con otras líneas de comercialización. El especialista Moisés Díaz afirma: «Existe un mercado muy cerrado para el ingreso de nuevos productos y se debe negociar con las asociaciones como la de São Paulo si se quiere ingresar con un producto nuevo al mercado».

De acuerdo con la empresa consultora IWS (2008a, b y c), que ha realizado estudios sobre el mercado brasileño, los márgenes de comercialización en Brasil son muy rentables para los mayoristas frente a los minoristas, lo que explicaría el hermetismo del mercado. Según IWS, los mayoristas logran un margen de 320% en comparación con los minoristas que tienen un margen de 50%, aunque algunos como Pão de Açucar aplican márgenes mayores que pueden llegar a 70 u 80%.

En el sector mayorista el proyecto está dirigido a los importadores quienes son los únicos que por el momento pueden comercializar el producto a precio FOB, debido a las restricciones gubernamentales a la nacionalización de un producto para su comercialización. Se emplea un sistema de pagos contra entrega o a 60 días, según el volumen comercializado y el precio pactado. Moisés Díaz afirma que la mayoría de las negociaciones se realiza en São Paulo.

En el sector minorista el proyecto se dirige a los mercados municipales, los cuales permiten mejorar los márgenes de comercialización. Luego de una visita realizada a São Paulo se encontró que la comercialización requiere de atención personalizada a través de un agente comercial que abastezca de nuevo *stock* cada vez que lo solicite el cliente. Se demanda orégano en bolsas de papel de 12,5 kilogramos que es comercializado en bolsas plásticas transparentes de 50, 100 y 500 gramos.

En el sector detallista el proyecto se dirige a los supermercados, los cuales tienen una gran acogida de los consumidores brasileños porque brindan una buena relación calidad-precio. En el cuadro 3.2 se puede apreciar que los principales supermercados tienen una mayor facturación en la ciudad de São Paulo por su gran poder adquisitivo.

Sin embargo, por tradición, se compra los productos de los distribuidores mayoristas envasados en sobres o frascos de vidrio con marcas reconocidas. No realizan compras a terceros, sino a través de sus centros de compra para toda la red de comercialización. Este sistema se presenta en Pão de Açucar, Carrefour y Wal-Mart, por lo que se descarta el ingreso de este proyecto a través de esa vía.

Cuadro 3.2. Brasil: volumen de facturación de supermercados

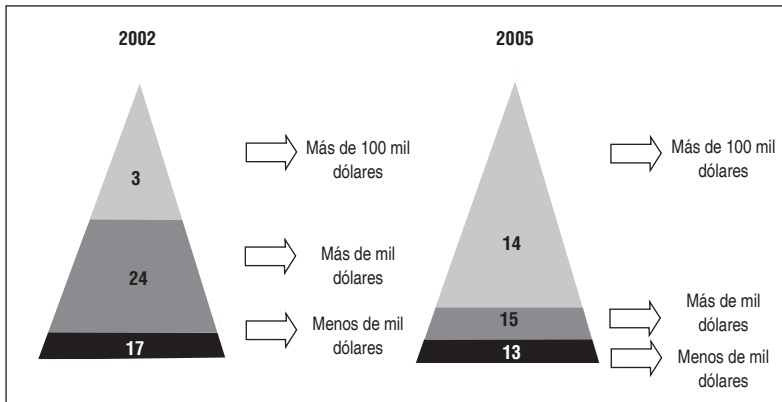
Ranking 2006	Ranking 2005	Empresa	Sede	Facturación bruta en 2006 (reales)	Participación (porcentaje)
1	1	Companhia Brasileira de Distribuição	São Paulo	16 460 295 827	13,30
2	3	Wal-Mart Brasil Ltda.	São Paulo	12 909 844 702	10,40
3	2	Carrefour Comercial E. Ind. Ltda.	São Paulo	12 909 842 706	10,40
4	5	G. Barbosa Comercial Ltda.	Santa Catarina	1 489 632 780	1,20
5	4	Cía. Zaffari Comercio e Indústria	Rio Grande do Sul	1 475 751 140	1,20
		Total cinco mayores		45 245 367 155	36,50
6	6	Dma. Distribuidora S/A	Matto Grosso	1 457 124 185	1,20
7	7	Irmãos Bretas, Filhos & Cía. Ltda.	São Paulo	1 357 280 111	1,10
8	10	Prezunic Comercial Ltda.	Rio de Janeiro	1 194 791 000	1,00
9	9	A. Angeloni & Cía Ltda.	Sergipe	1 081 733 787	0,90
10	8	Cooperativa de Consumo	São Paulo	1 039 121 871	0,80
		Total diez mayores		51 375 418 109	41,40

Fuente: Ranking Abras / Nielsen, 2007.

4. Empresas peruanas que exportan orégano a Brasil

El desarrollo de las exportaciones de orégano y la estabilidad económica del Perú han motivado el crecimiento de la industria, de manera que los volúmenes exportados son mayores y existe confianza y respaldo financiero de entidades privadas y apoyo público para el desarrollo de la Región Tacna. El gráfico 3.4 muestra la concentración de las empresas peruanas exportadoras de orégano.

Gráfico 3.4. Concentración de empresas peruanas exportadoras de orégano



Fuente: Sunat.

La empresa que más ha crecido los últimos años es Export Aromático, la cual lideró las ventas de orégano con 470 800 dólares, mediante el incremento de sus ventas a Chile (350,1%) y Alemania (253,7%). Igualmente, Andean Resources se consolidó como la segunda exportadora de orégano con Alemania, España y Brasil como principales destinos. Estos países tuvieron un aumento en el precio de compra de 12,5, 10 y 8%, respectivamente (Maximixe, 2007).

Según Maximixe, cada vez más, las empresas exportan primero a Chile y luego buscan nuevos nichos, especialmente Estados Unidos y la Unión Europea; para ello es necesario mejorar la calidad del producto y realizar un trabajo conjunto entre productores y exportadores.

La lista de las principales empresas peruanas exportadoras de orégano se presenta en el cuadro 3.3.

Cuadro 3.3. Principales exportadores peruanos de orégano (miles de dólares)

Empresas	2004	2005	2006	Variación 2006 / 2005	Participación 2006 (porcentaje)
Export Aromático		508,6	860,8	69,3	18,0
Andean Resources	249,2	416,2	518,0	24,5	10,8
Estela y Cía.	509,5	222,3	467,4	110,3	9,8
Sabor Peruano de Exportación	276,5	218,2	465,0	113,1	9,7
Judith Ramos Condorin de Estela	202,5	182,5	352,3	93,0	7,4
Productos Vegetales de Exportación	—	81,8	296,6	262,8	6,2
Agroindustrias Huerta Hermanos	92,6	107,7	231,4	114,9	4,8
Resto	1 932,3	2 288,0	1 591,4	-30,4	33,3
Total	3 262,5	4 025,2	4 782,8	18,8	10,0

Fuente: Maximixe, 2007.

5. Análisis de las cinco fuerzas de competitividad en la relación entre Tacna y Brasil

En la evaluación de los competidores actuales se considera a los importadores de los países tradicionales y, respecto de los competidores potenciales, se toma en cuenta a aquellos que gracias a una buena producción o por condiciones climáticas pueden considerarse una amenaza en el futuro. El cuadro 3.4 muestra los cuatro mayores países comercializadores de orégano.

Los cuadros 3.5 a 3.8 muestran las importaciones brasileñas desde Chile, Argentina (a partir del año 2005), Perú y Turquía. Se observa que Argentina ha tenido un rápido crecimiento y en la actualidad exporta volúmenes similares a los demás países; sin embargo, los mejores márgenes los obtienen Chile y Perú.

Cuadro 3.4. Producción y consumo de orégano de los países que venden a Brasil

	Producción nacional (toneladas)	Terrenos de cultivo (hectáreas)	Rendimiento (t/ha)	Consumo (toneladas)	Importación (toneladas)	Importación (miles de dólares)	Exportación (toneladas)	Exportación (miles de dólares)	Diferencia no sustentable (toneladas)
Argentina	2 130	1 152	1,8	1 700	340	668	780	1 500	-10
Brasil	1 800	1 000	1,8	3 400	2 200	4 400	0	10	600
Chile	2 500	1 000	2,5	1 250*	1 300	2 590	2 200	4 430	350
Perú	6 400	1 827	3,5	2 200	0	0	2 200	4 750	2 000
Europa					4 400	9 680			
Estados Unidos					6 500	14 700			
Turquía							4 420	9 990	
México							2 015	4 560	

Fuente: Caempa, OMC, Alice Web, DataTrade, Pro Chile, SAGPyA, Scavage, Emgyd Ltda.y Diario PYME 2007.

* Consumo chileno estimado por Diario PYME 2006.

Elaboración propia.

Cuadro 3.5. Exportaciones peruanas de orégano a Brasil

Periodo	FOB (dólares)	Peso líquido (kilogramos)
2007	1 166 818	600 808
2006	1 127 120	601 765
2005	1 022 526	787 232
2004	676 606	481 980
2003	241 725	188 692
2002	206 679	240 755

Fuente: Alice Web.

Cuadro 3.6. Exportaciones chilenas de orégano a Brasil

Periodo	FOB (dólares)	Peso líquido (kilogramos)
2007	1 599 911	644 126
2006	2 237 110	996 401
2005	2 934 065	1 369 905
2004	2 510 886	1 661 559
2003	1 065 426	1 285 899
2002	1 105 133	1 277 398

Fuente: Alice Web.

Cuadro 3.7. Exportaciones turcas de orégano a Brasil

Periodo	FOB (dólares)	Peso líquido (kilogramos)
2007	152 264	644 126
2006	150 497	996 401
2005	119 981	1 369 905
2004	32 430	35 557
2003	0	0

Fuente: Alice Web.

Cuadro 3.8. Exportaciones argentinas de orégano a Brasil

Periodo	FOB (dólares)	Peso líquido (kilogramos)
2007	1 185 650	686 228
2006	673 925	403 700
2005	29 691	22 531
2004	0	0
2003	0	0

Fuente: Alice Web.

Luego de la evaluación del volumen total importado y un análisis de las exportaciones de Chile, Perú y Argentina (ver anexo 1), se concluye que Argentina es un competidor potencial porque está mejorando su balanza comercial del orégano y se mantiene como competidor tradicional de Chile. Se deja de lado a Turquía o a países vecinos como Bolivia por el escaso volumen comercializado. Turquía tiene otro mercado objetivo en Europa y Estados Unidos y Bolivia ha exportado un pequeño volumen durante los últimos cinco años, según el portal aduanero brasileño Alice Web.

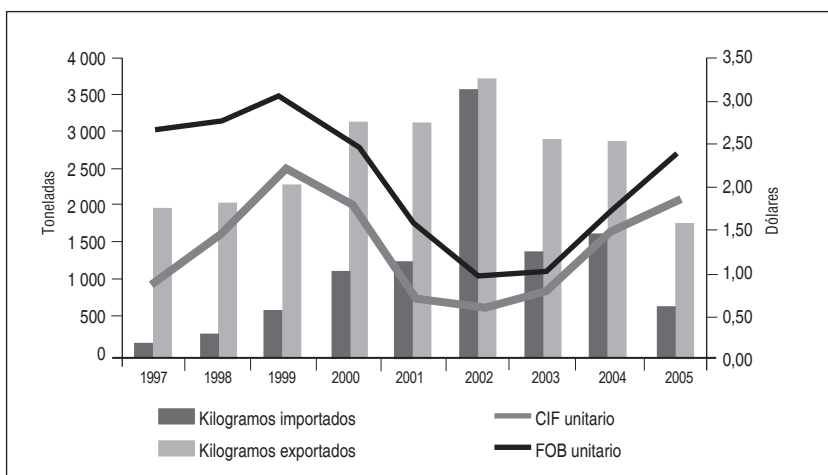
5.1. Competidores actuales

Chile es el principal competidor del orégano peruano. Según los chilenos, las ventajas competitivas de su producto son las mejores características organolépticas, sabor y aroma. Además, su orégano presentaría una buena poscosecha debido a la baja humedad ambiental de la zona donde se cultiva. El hecho de que exista poca diversificación en la agricultura demuestra

que no hubo una reacción a una situación de mercado desfavorable y la búsqueda de cultivos con mejores perspectivas (Muñoz, 2003). Chile está posicionado en el mercado internacional que le reconoce responsabilidad y credibilidad; además de su competitividad pues mantiene estándares de calidad y tiene condiciones climáticas ventajosas (Tarrago, 2002).

La producción chilena no llega a cubrir la demanda, por lo que realiza compras de orégano a terceros como Perú o Bolivia, países a los que compra a precios bajos y luego los reexporta como producto chileno a un mayor valor. El flujo de las exportaciones y las importaciones de orégano en Chile se muestra en el gráfico 3.5.

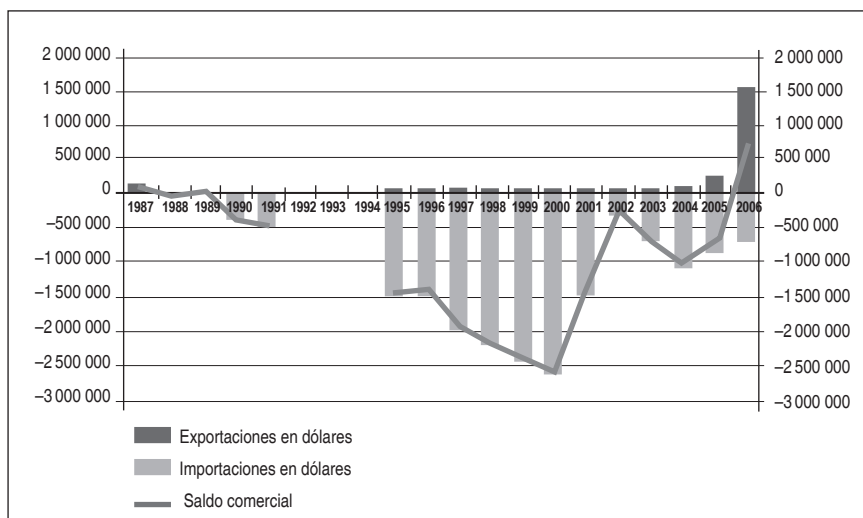
Gráfico 3.5. Importación y exportación de orégano chileno, 1997-2005



Fuente: Pro Chile.

5.2. Competidores potenciales

En el caso de Argentina, competidor potencial, sus exportaciones de orégano fueron irrelevantes durante los últimos veinte años; sin embargo, en los dos últimos años, en especial en 2006, alcanzó un pico que supera los 1400 mil dólares, con un volumen superior a las 750 toneladas. El margen positivo en el saldo comercial se refleja en el gráfico 3.6, mientras que el flujo exportado se muestra en el cuadro 3.9.

Gráfico 3.6. Importación y exportación de orégano argentino, 1987-2006

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec).

Cuadro 3.9. Volumen de orégano exportado por Argentina según destino, 2002-2006 (toneladas)

Destino	2002	2003	2004	2005	2006	Promedio	Porcentaje
Brasil	0	0	0	22 531	383 585	81 223	43,6
Chile	125	354	546	10 105	216 259	45 478	24,4
España	7 920	2	30 726	33 616	74 325	29 318	15,7
Francia	3 670	26 805	250	0	321	6 209	3,3
Paraguay	319	282	364	3 415	25 942	6 064	3,3
Uruguay	281	500	1 125	14 520	12 887	5 863	3,1
Italia	0	44	3	4	28 536	5 717	3,1
Alemania	3 200	0	6 000	3 700	8 769	4 334	2,3
Estados Unidos	636	343	1 926	931	869	941	0,5
Otros	1 213	375	397	1 329	2 306	1 124	0,6
Total	17 364	28 705	41 337	90 151	753 799	186 271	100,0

Fuente: Indec.

A partir del año 2003 la recuperación de la producción ha sido tal que se ha conseguido un resultado positivo, pues Argentina pasó de ser un país importador a uno exportador con más de 1600% de crecimiento (Arizio y Curioni, 2008).

Actualmente en el mercado argentino funciona la Cámara Argentina de Especies y Afines (Caempa), institución de apoyo y desarrollo del sector de las especias que ha conseguido mejorar la productividad a través del apoyo técnico y el fomento de la inversión en la zona. Caempa pronostica una depresión de los precios, pero indica que, pese a ello, la producción debe continuar pues será compensada con un incremento en los rendimientos por hectárea (Arizio y Curioni, 2008).

5.3. Productos sustitutos

El consumo de todas las especias en general está creciendo paulatinamente debido a la tendencia a buscar una alimentación natural y sana. Actualmente muchos países se están reactivando debido que el precio de las especias, que es un *commodity*, está mejorando, lo que influye en la decisión de aumentar su producción.

El orégano tuvo una caída fuerte de precio en los años 2002 y 2003 por una sobreproducción regional, lo que ocasionó que al siguiente año muchos de los países tuvieran escasez porque se dejó de cultivar al no llegar a cubrir los costos de producción. La falta de apoyo del gobierno y la caída del precio internacional generó una tendencia negativa en la producción en los siguientes años.

A pesar de los inconvenientes, la comercialización de orégano en la actualidad sigue siendo rentable. Como se observa en el cuadro 3.10, que evalúa los márgenes brutos de algunas especias con otros productos aromáticos, se ve que el mejor margen lo tiene el orégano. Sin embargo, dependiendo de su aplicación, el sustituto puede variar. Por ejemplo, la pimienta es el condimento más comercializado en todo el mundo y Brasil, su principal exportador; pero no se puede emplear como aceite esencial por lo que no compite con el orégano.

Cuadro 3.10. Márgenes brutos de la producción de especias, 2005

Rubro	Lavanda	Orégano	Coriandro	Manzanilla	Menta
Precio (dólares por tonelada)	50	620	800	2 572	1 150
Rendimiento (toneladas por hectárea)	23	3	1,7	0,44	1,5
Ingreso bruto (dólares por hectárea)	1 150	1 860	1 360	1 131,68	1 725
Costo (dólares por hectárea)	140,96	525,89	155,73	108,13	1 011,4
Margen bruto (dólares por hectárea)	1 009,04	1 334,11	1 204,27	1 023,55	713,6

Fuente: Sagpya, UBA y Agrobot.

5.4. Poder de negociación de los proveedores

La mayor parte del orégano comercializado por el Perú lo acopian los agricultores de Tacna. En la zona no existe un cultivo a escala pues se trata de una agricultura atomizada en la cual el control de calidad y el precio se definen a partir de la negociación. Existen ciertas zonas que tienen un mejor posicionamiento debido a la experiencia, la calidad y el poder de negociación que poseen, como en el caso de Candarave que obtiene el mayor precio, como se observa en el cuadro 3.11. Según Moisés Mamani, el precio se discute a partir de varios factores y, basado en su experiencia, Susapaya posee la mejor calidad para la exportación.

La calidad de compra del orégano acopiado está garantizada por la experiencia del acopiador, que sabe cuánta merma existe en el producto comprado y conoce la calidad del producto para la exportación. No existe un control de calidad del proceso de cultivo y secado, a excepción de la producción de Arequipa cuyo volumen es muy inferior al comercializado por Tacna.

5.5. Poder de negociación de los compradores

En Brasil está muy desarrollada la compra a través de supermercados, los cuales comercializan directamente con distribuidores mayoristas. São Paulo es la ciudad con mayor comercialización de orégano. La mayor parte de las

Cuadro 3.11. Área, producción y rendimiento del orégano según provincia y distrito, 2004

Provincia / Distrito	Siembra (hectáreas)	Pérdida (hectáreas)	Cosecha (hectáreas)	Rendimiento (kilogramos por hectárea)	Producción (toneladas)	Precio en chacra (soles)
Tacna			75	2 215	155	3,82
Tacna						
Gregorio Albarracín						
Pachia			34	2 320	79	3,81
Palca			36	2 110	78	3,83
Tarata			198	3 890	813	3,79
Tarata			15	4 000	60	3,70
Estique			1	3 000	3	3,60
Héroes Albarracín			5	4 200	21	3,72
Sitajara			54	4 040	218	3,18
Susapaya			99	4 210	410	3,81
Ticaco			24		101	3,71
Candarave	118	125	625	4 146	2 524	4,63
Candarave	10	10	52	4 000	208	4,75
Cairani	25	25	68	4 200	288	4,70
Camilaca	80	80	488	4 000	1 952	4,63
Huanuara	3		15	4 530	68	4,57
Quilahuani		10	2	4 000	8	4,48
Jorge Basadre Grohman			174	4 340	714	3,96
Ilabaya			174	4 340	714	3,96
Total departamental	118	125	1 072	3 924	4 206	4,08

Fuente: Dirección Regional Agraria de Tacna.

especies se negocian con la Asociación de Cerealistas de São Paulo, quienes realizan las compras y pueden establecer un precio favorable gracias al alto volumen negociado (Vizcarra, 2007).

En Brasil, entre las principales formas de pago de gran parte de los bienes de consumo están la transferencia bancaria y la remesa simple o documentaria. Las cartas de crédito irrevocables y confirmadas son aceptadas por los bancos aunque, debido a su alto costo bancario que puede llegar a 8% sobre el valor CIF, no se emplean con frecuencia. Por tanto, a empresas y personas acostumbradas al crédito no les resulta frecuente acceder a cartas de crédito sino a financiamiento directo del proveedor.

Asimismo, la subfacturación es una práctica comercial muy difundida. La parte subfacturada es remitida por anticipado vía cabo/*swift* a través de empresas financieras especializadas en este tipo de transacción no oficial. Los impuestos brasileños son muy fuertes e influyen mucho en los precios finales de los productos, por esto el importador recurre a cualquier fórmula que reduzca los gravámenes: plazos, subfacturación, precios o descuentos.

Según un informe del mercado de alimentos y bebidas realizado por la Embajada de España en São Paulo (Creation Design de Idéias e Pesquisas -CDI, 2002), los importadores buscan vínculos duraderos en los que se compartan la idiosincrasia y los objetivos de la empresa brasileña y se consigan aportes y beneficios para ambas partes. Es muy importante que existan responsabilidad y preocupación por mantener la imagen y la calidad del producto, atención personalizada, precios competitivos y, finalmente, calidad de servicio y respeto a los plazos de entrega. Estas características fueron corroboradas por la señora Milagros Ochoa, agregada comercial quien trabaja en el Consulado del Perú en São Paulo, que añadió que los importadores requieren seriedad en los compromisos.

5.6. Conclusiones del análisis de las cinco fuerzas

Del análisis de las cinco fuerzas se puede concluir que existe un futuro competidor muy fuerte para Chile y Perú que es Argentina. Si bien los vínculos y las relaciones actuales de Argentina con Brasil están en mejor situación que los peruanos, le falta mejorar su producto. Esto lo está logrando con

el tiempo gracias al apoyo del Caempa. Argentina tiene costos muy bajos por su cercanía a Brasil, por lo que puede ofrecer precios muy inferiores a los de Perú y Chile (ver anexo 1).

La dependencia del consumo de orégano de Brasil es permanente y creciente y por el momento no existe amenaza de productos sustitutos; sin embargo, se tiene que buscar un mayor valor agregado y posicionar el producto como lo ha hecho Chile.

El poder de compra del importador brasileño es muy fuerte y la tendencia va en el sentido de desarrollar vínculos con el mayorista o el minorista debido a que en São Paulo existe control de precios por los intereses de los grupos de poder en el sector.

6. Leyes e impedimentos existentes en Brasil para la importación

Son numerosos los factores que actúan como impedimentos o trabas para acceder al mercado brasileño, los que se señalan a continuación.

Reglamentación administrativa, fitosanitaria y de seguridad

Según el POM Brasil (Romero, 2007), para la entrada al mercado brasileño se requiere cumplir ciertos requisitos administrativos como la obtención de una licencia de importación no automática, la cual tiene una duración de 60 días y es tramitada por el importador si desea llegar al cliente final; según la Resolución de Anvisa RDC-1/20033, esta licencia es autorizada por el Sistema Integrado de Comercio Exterior (Siscomex). Además, la documentación debe ser analizada por la Secretaría de Comercio Exterior (Secex) y el Departamento de Operaciones de Comercio Exterior (Decex).

Asimismo, a la llegada de los productos importados al Brasil la empresa debe presentar los siguientes documentos:

- a) Solicitud de Fiscalización y Liberación Sanitaria de Mercaderías Importadas.
- b) Comprobante de pago de la tasa de fiscalización sanitaria, cuando corresponda.

- c) Licencia de Funcionamiento (Alvara), o documento equivalente válido para la actividad pertinente, emitida por la autoridad sanitaria competente del estado, municipio o distrito federal. En el caso del presente proyecto: el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (Senasa) peruano.
- d) Información sobre la regularización del producto realizada ante Anvisa, cuando corresponda.
- e) Conocimiento de embarque (AWB, BL o CTR).
- f) Factura comercial.
- g) Certificado de control de calidad, cuando así lo especifique la legislación.
- h) Término de Guarda y Responsabilidad de la mercadería en almacén externo al recinto de depósito, cuando corresponda.

Respecto de la reglamentación fitosanitaria y de seguridad, existe un convenio entre Brasil y el Perú mediante el cual el certificado emitido por Senasa tiene validez para exportar a Brasil. En caso que se quiera comercializar un producto o variedad diferente, se debe realizar un procedimiento a través del Ministerio de Agricultura, Pecuaria y Abastecimiento (MAPA) de Brasil. El principal requisito de acceso para los productos agrícolas es la certificación fitosanitaria que solicitan el MAPA y las respectivas instancias de control de sanidad vegetal. Es obligatorio efectuar un análisis de riesgo de plagas para todos los productos.

En resumen, el procedimiento que debe seguir una empresa para obtener los requisitos fitosanitarios que permitan exportar al mercado de Brasil son:

- a) Elaborar un documento técnico para establecer las plagas en los cultivos y las zonas de producción.
- b) Solicitar a Senasa la validación de la información, aprobar el documento técnico y pedir el inicio del proceso formal al MAPA de Brasil.
- c) El MAPA inicia el proceso y deriva el análisis al centro colaborador acreditado para acelerar el trámite. En forma paralela, se entrega el documento traducido al MAPA.

- d) Análisis y validación del Departamento Jurídico del MAPA.
- e) Publicación de la instrucción normativa que establece los requisitos fitosanitarios para la importación.

En el caso del Permiso Fitosanitario de Importación (Afidi), la Instrucción Normativa 23, del 2 de agosto de 2004, del MAPA aprueba las categorías de riesgo fitosanitario y los requisitos exigibles según la categoría. Las importaciones de vegetales, sus partes, productos y subproductos que no tengan requisitos fitosanitarios establecidos solo serán autorizados después de la realización del Análisis de Riesgo de Plagas y la autorización previa de la Secretaría de Defensa Agropecuaria.

Acuerdos comerciales

Los países miembros del Mercado Común del Sur (Mercosur) y el Perú firmaron, el 30 de noviembre de 2005, el Acuerdo de Complementación Económica N.º 58 que entró en vigencia a los 30 días de su firma y tiene como depositaria a la Asociación Latinoamericana de Integración; en el año 2018 se reunirán las partes para revalidarlo, de acuerdo con los resultados obtenidos. Gracias a este documento se puede comercializar los productos peruanos dentro de los países pertenecientes al Mercosur con un arancel cero, para el caso del orégano, o menor respecto de otros países.

A excepción de Bolivia, los países miembros de la Comunidad Andina (CAN) y Brasil firmaron, el 12 de agosto de 1999, el Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica N.º 39, que entró en vigencia el 16 de agosto de 1999, y ha sido prorrogado sucesivamente debido a los buenos resultados alcanzados.

Requerimientos especiales

Estos requerimientos se establecen cuando existe un comportamiento inusual en aspectos como producción, plagas, insumos, explosivos o agentes corrosivos empleados en la producción o en el producto mismo que puedan afectar el ambiente o la seguridad. En este caso, el Perú no está considerado dentro de estas restricciones para la comercialización del orégano, solo se requiere el certificado fitosanitario. En algunas ocasiones se puede centralizar el ingreso de productos con la finalidad de controlarlo y no afectar la producción local.

Derechos de aduana

La declaración aduanera formulada por el importador constituye la base del despacho aduanero de importación y debe ser procesada por vía electrónica utilizando el Sistema Integrado de Comercio Exterior (Siscomex). La intervención de una agencia de aduana es opcional, pues los trámites los puede realizar el importador. Además, se debe complementar la declaración con un documento de conocimiento de carga o equivalente, un ejemplar de la factura comercial y otros papeles exigidos por acuerdos internacionales o legislación específica.

Impuestos internos

Para el ingreso al mercado brasileño se debe pagar varios impuestos:

- a) Impuesto de importación (II) o arancel: por acuerdo con el Mercosur es 0% (preferencia 100%).
- b) Impuesto a productos industrializados (RIPI): reglamentado por el Decreto 4544/2000 (RIPI/2002) (0%).
- c) Impuesto a la circulación de mercaderías (ICMS): cuota establecida por cada estado, en promedio 17%, es similar al IGV. Este impuesto va de 17 a 18% para todo producto importado. Si se comercializa el producto dentro de los estados existe un impuesto de comercialización entre estados que varía, como se muestra en el cuadro 3.12.
- d) PIS, Pasep (1,65%) y Cofins (7,6%): se establecen a partir del valor aduanero y son impuestos de contribución social que deben ser pagados por todos los productos importados, los cuales acumulados llegan a 11%, aproximadamente.

Cuadro 3.12. ICMS, 2007

Estado destinatario	Sigla	Alícuota porcentual
Acre	AC	7
Alagoas	AL	7
Amazonas	AM	7
Espírito Santo	ES	7
Goiás	GO	7
Maranhão	MA	7
Minas Gerais	MG	12
Mato Grosso do Sul	MS	7
Mato Grosso	MT	7
Para	PA	7
Paraíba	PB	7
Pernambuco	PE	7
Piauí	PI	7
Paraná	PR	12
Rio de Janeiro	RJ	12
Rio Grande do Norte	RN	7
Rondônia	RO	7
Roraima	RR	7
Rio Grande do Sul	RS	12
Santa Catarina	SC	12
Sergipe	SE	7
São Paulo	SP	18
Tocantins	TO	7

Fuente: Oficina Comercial del Consulado del Perú en São Paulo.

Reglamentación y normas en torno al etiquetado de productos

En el envío de paquetes se debe precisar las etiquetas y los rotulados en forma clara y visible incluyendo: nombre y domicilio del importador, el exportador y el embalador, si fuese otro; tipo; fecha de embalaje; procedencia; peso líquido (neto); y país de origen.

Factores políticos

La legislación brasileña se rige por la Constitución de 1988 que establece que Brasil es una República Federal. El presidente es elegido por votación

REGLAMENTO Y NORMAS PARA EL ETIQUETADO DE PRODUCTOS

En Brasil, para la venta al detalle de los productos alimenticios frescos o procesados se requiere suministrar la información que el proveedor final deberá transmitir al consumidor. En general, se puede identificar dos requerimientos en el contenido de las etiquetas:

a) *Rotulado normal que identifica el producto y su origen, regido por inspección vegetal.* Información general válida para todos los productos. Los embalajes deberán ser rotulados y etiquetados en un lugar de fácil identificación y difícil remoción y contener, como mínimo, la siguiente información: nombre del producto, nombre del cultivo clase o calibre, tipo, peso líquido (neto), nombre y domicilio del importador, nombre y domicilio del embalador, nombre y domicilio del exportador, país de origen, zona de producción y fecha de embalaje.

b) *Rotulado del contenido nutricional.* En el caso de los productos frescos embalados en bandejas de plástico listas para el consumo deben disponer de la información en la etiqueta. Está regido por la Agencia Nacional de Vigilancia Sanitaria de Brasil.

Fuente: Mincetur, 2007.

directa para un periodo de cuatro años. Actualmente, es Luiz Ignácio Da Silva, perteneciente al Partido de los Trabajadores, de tendencia socialista.

Los diversos estados brasileños son autónomos, cuentan con constitución propia, un gobernador y una cámara legislativa. El entorno político brasileño se ha mantenido estable durante los últimos años, más allá de algunos rumores de corrupción dentro del partido de gobierno. La aprobación presidencial promedio está por encima de 30% y la reelección del presidente es un escenario que no debe descartarse.

Análisis de eficiencia aduanera

Nacionalizar las mercancías en territorio brasileño es bastante caro. Además de las tasas portuarias, existen costos de almacenaje, despacho, bancarios y transporte interno, lo que al final encarece el producto en 65% sobre el precio FOB. El producto importado en el puerto de Santos puede demorar de 8 a 15 días en llegar al almacén del importador si no existe presencia física o documental de la mercadería.

Según la experiencia del importador brasileño Luis Fernando Franca, el tiempo de arribo al puerto de Santos puede ser hasta de 15 días desde

el puerto del Callao y la burocracia aduanera puede tomar hasta 10 días, siempre que todos los papeles estén en regla. En caso de huelgas u otros problemas, el producto puede permanecer meses enteros sin poder ser retirado de aduanas. Muchas veces es mejor enviarlo por vía terrestre, pero el costo del flete puede oscilar entre 6 y 7 mil dólares, lo que lo hace inviable frente a los 3 mil del flete por vía marítima.

Vías de transporte

Los costos del transporte interno son muy altos debido a la deficiente infraestructura y las grandes distancias, lo que repercute sobre los precios de comercialización. La principal modalidad de transporte es por carretera, las cuales tienen deficiencias en el 43% del territorio, a excepción de São Paulo. El trasbordo es la forma más común de traslado de mercaderías debido a los costos de almacenaje.

El segundo medio de transporte de materias primas es el ferroviario. La tercera vía es la fluvial que se usa mucho para trayectos de norte a sur por ser segura y barata. Los principales puertos marítimos son Santos (São Paulo), Rio de Janeiro, Salvador y Paranagua (Paraná). La vía aérea es la más lenta y costosa por la poca frecuencia de vuelos con interconexiones que pueden llegar a horas, a excepción de São Paulo a Rio de Janeiro que tiene una frecuencia de 10 minutos.

Otros impedimentos para la importación al mercado brasileño

En la práctica, los impedimentos para la importación, según el informe encargado por el Consulado español en São Paulo (CDI, 2002), se deben a factores económicos (volatilidad del tipo de cambio, bajo poder adquisitivo de los consumidores), políticos (aranceles entre estados, lentitud burocrática de los trámites, los productos diferentes o nuevos deberán ser validados por los ministerios de Salud y de Agricultura, lo que puede tomar hasta uno o dos años), culturales (resistencia a nuevas marcas y bajo valor agregado del producto, relación costo-beneficio) y logísticos (dificultad para la distribución física debido a las distancias y la complejidad de la venta de un producto nuevo que obliga al retiro de otro existente en los supermercados).

7. El mercado regional brasileño

Brasil tiene cinco regiones con características distintas: norte, noreste, sureste, sur y centro oeste. Cada una con diferentes costumbres, climas y economías basadas en los recursos disponibles de cada zona. Debido a estas características, el cultivo técnico está desarrollado en las zonas sur, sureste y centro oeste. En el cuadro 3.13 se observan las características de cada una.

Cuadro 3.13. Datos generales de las regiones de Brasil

Regiones	Área (miles de km ²)	Población (millones)	Población (porcentaje)	Densidad poblacional (personas por km ²)	Zona urbana (porcentaje)	Clima
Norte	3 869	11,3	7,00	2,91	57,80	Ecuatorial
Noreste	1 561	44,8	28,90	28,05	60,60	Tropical
Sureste	927	72,4	42,63	70,89	90,50	Tropical
Sur	577	25,1	14,95	43,49	80,93	Subtropical
Centro oeste	1 612	10,5	6,50	6,50	83,10	Tropical

Fuente: IBGE.

El mayor poder adquisitivo se encuentra en la zona sureste. Además, según el volumen importado por regiones se observa que el mayor número de consumidores de orégano está en las zonas sur y sureste, como se muestra en el cuadro 3.14.

Cuadro 3.14. Importaciones de orégano por regiones, 2005-2007

Región	Dólares FOB	Peso líquido (kilogramos)	Precio (dólares por kilogramo)	Porcentaje del valor FOB	Porcentaje del volumen importado
Norte	51 357	26 825	1,91	0,4	0,4
Noreste	205 846	93 970	2,19	1,7	1,5
Sureste	4 638 868	2 358 729	1,97	37,3	37,5
Sur	4 107 077	1 790 774	2,29	33,0	28,5
Centro oeste	3 441 107	2 012 128	1,71	27,7	32,0
Total	12 444 255	6 282 426	1,98	100,0	100,0

Fuente: Alice Web.
Elaboración propia.

De acuerdo con los volúmenes históricos de importación (cuadros 3.15 y 3.16), se observa que los mayores volúmenes de compra durante los últimos tres años se presentan en la zona sureste, por lo que para el ingreso al mercado brasileño se pretende negociar en primer lugar con la Asociación de Cerealistas de São Paulo.

Cuadro 3.15. Importaciones de orégano por regiones, 2005-2007

Región	Año	FOB (dólares)	Peso líquido (kilogramos)	Precio (dólares por kilogramo)
Norte	2007	51 357	26 825	1,91
	2006	0	0	0,00
	2005	0	0	0,00
	Total	51 357	26 825	1,91
Noreste	2007	86 060	35 800	2,40
	2006	80 146	37 500	2,14
	2005	39 640	20 670	1,92
	Total	205 846	93 970	2,19
Sureste	2007	1 563 101	769 085	2,03
	2006	1 606 002	768 426	2,09
	2005	1 469 765	821 218	1,79
	Total	4 638 868	2 358 729	1,97
Sur	2007	1 191 634	551 823	2,16
	2006	1 416 504	605 039	2,34
	2005	1 498 939	633 912	2,36
	Total	4 107 077	1 790 774	2,29
Centro oeste	2007	1 327 475	722 084	1,84
	2006	1 289 396	778 119	1,66
	2005	824 236	511 925	1,61
	Total	3 441 107	2 012 128	1,71

Fuente: Alice Web.

Cuadro 3.16. Importaciones de orégano por estados, 2007

Estados	Dólares FOB	Peso líquido (kilogramos)	Precio (dólares por kilogramo)	Porcentaje del valor FOB	Porcentaje del volumen importado
Tocantins	51 357	26 825	1,91	1,2	1,3
Pernambuco	86 060	35 800	2,40	2,0	1,7
Espírito Santo	24 510	10 320	2,38	0,6	0,5
Rio de Janeiro	119 075	49 500	2,41	2,8	2,4
São Paulo	1 419 516	709 265	2,00	33,6	33,7
Paraná	796 415	327 673	2,43	18,9	15,6
Santa Catarina	395 219	224 150	1,76	9,4	10,6
Distrito Federal	279 612	163 268	1,71	6,6	7,8
Mato Grosso do Sul	1 047 863	558 816	1,88	24,8	26,5
Total	4 219 627	2 105 617	2,00	100,0	100,0

Fuente: Alice Web.

De la evaluación de las importaciones de países como Perú, Chile, Argentina y Turquía, considerados los principales importadores de orégano, la vía marítima es la más usada por el Perú mientras que Chile y Argentina utilizan más la vía terrestre. De acuerdo con los volúmenes importados de orégano por vía marítima por parte de Brasil, el Perú transporta por ese canal cerca de 60% del volumen total de orégano. Por tanto, los tiempos de demora de aduana, los problemas en los puertos, los costos de desembarque y desaduanaje influyen notoriamente en el costo final del producto a comercializar.

El producto peruano ingresa a São Paulo con 55% del mercado, sin embargo, el posicionamiento de Chile es mejor y los precios por kilogramo lo favorecen. En el año 2007, el Perú recibió en promedio 1,88 dólares por kilogramo, en comparación con Chile que recibió 2,95 dólares. Asimismo, Turquía recibió 1,80 dólares y Argentina, 1,98 dólares por kilogramo.

Según las estadísticas del portal aduanero Alice Web, existen estados como Paraná, donde lidera Chile, que compran a buen precio y Mato Grosso do Sul, de liderazgo compartido entre Argentina y Chile, que compra un volumen considerable después de São Paulo.

8. São Paulo: el principal mercado de la región sureste

Esta región está formada por cuatro estados: Espírito Santo, Minas Gerais, Rio de Janeiro y São Paulo, los cuales tienen economías muy fuertes debido al gran movimiento de São Paulo y Rio de Janeiro. El cuadro 3.17 muestra las características y el volumen de cada uno de estos estados, con São Paulo como el de mayor movimiento debido a la concentración de supermercados y la alta facturación por consumo en la región.

Cuadro 3.17. Datos generales de los estados de la región sureste

Estados	Área (miles de km ²)	Población al año 2000 (millones)	Densidad (personas/km ²)	Analfabetismo (porcentaje)	Mortalidad infantil (índice)
Espírito Santo	46	3,1	67,06	17,30	28,0
Minas Gerais	588	17,9	30,40	10,90	31,2
Rio de Janeiro	43	14,4	327,74	6,30	27,1
São Paulo	248	37,0	148,83	6,10	26,4

Fuente: IBGE.

Elaboración propia.

São Paulo es la mayor metrópolis del país y una de las mayores del planeta. Es una ciudad de vanguardia ligada a las principales tendencias mundiales. Es la capital de la cultura, con 52 tipos de cocina distribuidos en sus más de 12 500 restaurantes y es el centro de la Virada Cultural, fiesta con más de 350 atracciones de ocio durante 24 horas ininterrumpidas (Kassab, 2007).

Por tradición, el Perú comercializa por vía marítima con el puerto de Santos como punto de llegada (cerca de 90% del volumen de orégano importado). Argentina y Chile solo lo utilizan como vía secundaria porque gran parte de su transporte lo realizan por vía terrestre. Este puerto se encuentra a una hora de São Paulo, por lo que gran parte de lo comercializado se queda en esta ciudad.

9. Requerimientos para exportar orégano a Brasil

Para la exportación del orégano se necesita realizar trámites documentarios, los cuales se simplifican si el valor de exportación es menor a los 2 mil

dólares (despacho simplificado), lo que podría ser un obsequio, una muestra o una donación de órgano. En el despacho simplificado se requiere llenar la declaración simplificada sin la intervención de un agente de aduanas. En caso de sobrepasar los 2 mil dólares se realiza la Declaración Única de Exportación (DUA) y es obligatorio contratar un agente de aduanas.

Con la presentación de la declaración el exportador debe incluir la factura comercial y el documento de transporte y enviar por *courier* el Conocimiento de Embarque, la Lista de Empaque, el Certificado de Origen, la Póliza de Seguro, el Certificado Fitosanitario (Senasa) y el Certificado de Calidad y Peso (Société Generale de Surveillance –SGS, u otra certificadora) a quien reciba la mercadería para que la pueda desaduanar.

OTRAS CERTIFICACIONES

Además de la emisión de los certificados de origen, el Centro de Certificación Documentaria y Digital de la Cámara de Comercio de Lima emite otras certificaciones que permiten a los exportadores y los operadores de comercio exterior internacionalizar sus productos, los que se indican a continuación.

Constancia de exportador

Documento que acredita que la empresa peruana se dedica a la actividad exportadora. Este documento no es de carácter obligatorio, pero es solicitado por muchos países como requisito para efectuar una importación. Es emitido en español o inglés.

Certificado de libre venta

Documento que certifica que un producto peruano se comercializa libremente en el mercado nacional, cumpliendo con las normas pertinentes. Este documento no es de carácter obligatorio, pero muchos países lo solicitan como requisito para efectuar una importación. Es emitido en español o inglés.

Legalización de documentos de comercio exterior

Legalización de todo tipo de documentos empleados en el comercio exterior, incluyendo las constancias de exportador y los certificados de libre venta; además de facturas comerciales, listas de precios, certificados sanitarios, certificados de origen y anexos III para exportaciones textiles y artesanales a México, entre otros.

Certificados de origen de cámara o competitividad empresarial

Documento que identifica el origen de las mercancías a exportar. Este documento es utilizado para productos que no han sido negociados dentro de los acuerdos comerciales que permiten acogerse a una preferencia o reducción arancelaria. Elaborados en formato estándar, pueden ser emitidos en español o inglés.

10. Conclusión del mercado meta

Con base en las entrevistas realizadas a Moisés Díaz, Milagros Ochoa, Luis Fernando Franca, los comerciantes minoristas Edson y Rubens, el informe del viaje a São Paulo y las fuentes secundarias citadas se puede concluir que Brasil debe ser el país de destino de la exportación de orégano. La existencia de convenios comerciales, la cercanía geográfica, una demanda creciente y un reconocimiento cada vez mayor de la calidad del producto peruano brindan la posibilidad de una futura expansión de las exportaciones peruanas en ese mercado.

Se elige a São Paulo como estado sede de la comercialización por el volumen comercializado del producto y por tratarse del centro administrativo, económico y de negociación para nuevos productos y desarrollo del mercado del orégano peruano. Los impuestos de comercialización, ICSM equivalentes al IGV peruano, varían en cada estado, por lo que muchas industrias maquilan o procesan sus productos en estados industrializados que tienen menores impuestos.

No es posible por el momento comercializar con los minoristas porque para poder ser importador oficial se requiere de una licencia de importación cuya obtención demora de 1 a 2 años, además de una garantía de 50 mil reales (31 mil dólares). En el caso de los supermercados, estos realizan compras a través de centros logísticos centralizados, algunos fuera del país, y las compras internas las hacen a empresas distribuidoras y maquiladoras a la vez, con marcas que tienen un antiguo reconocimiento.

Sobre los consumidores brasileños intermedios y finales se puede concluir que consideran la calidad y el precio como dos cualidades muy importantes en la comercialización de un producto *commodity* del sector alimentos.

Asimismo, en el sector mayorista las compras de los importadores son únicamente a precio FOB, el pago es contra entrega de la mercadería o a plazos y se basa en la confianza. Ellos son un oligopolio organizado y tienen un respaldo del gobierno que se manifiesta en la dificultad de ingreso de nuevos miembros por los trámites burocráticos que se deben cumplir. En el sector minorista, además, evalúan la presentación del producto y sus

compras las realizan a distribuidores locales, en algunos casos directamente, previa muestra del producto. Ellos compran en bolsas de 12,5 kilogramos y luego lo maquilan en sobres de plástico transparente de 50, 100 y 500 gramos. En el sector detallista, es decir, autoservicios y supermercados, se evalúa mucho la confianza y la tradición de la empresa, por lo que las compras son en función de acuerdos comerciales, en grandes volúmenes y con pagos a plazos.

En cuanto al consumidor final, las personas naturales evalúan las cualidades de aroma y sabor y tienen una preferencia tradicional por el producto chileno al que asocian con la comida que ofrecen pizzerías y churrasquerías. Las industrias utilizan el orégano como conservante, por lo que su principal preocupación es el cumplimiento y la garantía del producto para no interrumpir el proceso de producción. Las pizzerías y las churrasquerías compran a los mayoristas, generalmente en bolsas de 5 kilogramos.

APÉNDICE

Informe del viaje a São Paulo

Visita al Mercado Municipal Paulista

Durante la estadía en São Paulo se realizaron las visitas a diferentes clientes, entre importadores, comerciantes minoristas y supermercados. Además, se acudió al Mercado Municipal Paulista que se encuentra ubicado en el centro de São Paulo. Este mercado fue construido en 1928 con un área de 12 600 m² en un estilo de arquitectura gótica (<<http://www.mercadomunicipal.com.br/>>).

Este mercado tiene la particularidad de funcionar las 24 horas del día. La atención está dividida así: en el horario nocturno se realiza el ingreso de mayoristas y distribuidores con credencial para abastecer el mercado y en el horario diurno se produce la libre atención al público. El mercado tiene dos zonas: el mercado de frutas y el de productos diversos.

En la sección de especias se encuentran diversos puestos abastecidos con gran variedad de productos conocidos como *temperos* o hierbas. Los precios son menores que los de los supermercados. Los clientes pueden observar, oler y palpar el producto antes de comprarlo.

En el caso del orégano, este se comercializa en bolsas plásticas transparentes de 50, 100 y 500 gramos. Las bolsas de 100 gramos son las que tienen mayor demanda y las de 500 gramos son pedidas por pizzerías y churrasquerías.

De la visita a los diferentes puestos se pudo constatar que el orégano chileno tiene un reconocimiento, a tal punto que se comercializa indicando su origen. También existe orégano argentino y peruano pero se comercializa a menor precio y sin marca. Los clientes lo reconocen por su experiencia o simplemente por la confianza en el comerciante minorista.

Luego de realizada la visita a este mercado se puede concluir que no existe un posicionamiento del orégano peruano, los precios oscilan entre 2 y 3 reales por 100 gramos de orégano y la compra mayorista está en 8,10

reales por kilogramo. Existe un mercado muy grande para este producto y los comerciantes reconocen el orégano peruano; sin embargo, los clientes aún asocian la calidad con el orégano chileno por lo que se le vende como tal para mejorar las ventas.

Visita a los supermercados Carrefour y Pão de Açúcar

Se realizó la visita a dos cadenas de supermercados: Carrefour y Pão de Açúcar. Carrefour tiene amplios locales a las afueras del centro de São Paulo, en grandes centros comerciales, con precios cómodos; mientras Pão de Açúcar tiene dos formatos dentro del mismo São Paulo: Compre Bem, para un sector con precios cómodos, y Pão de Açúcar, para un público más selecto.

Carrefour tiene pocos locales, muy amplios y alejados del centro, y Pão de Açúcar posee mayor número de locales pequeños y medianos, especialmente en el centro, donde en promedio se encuentra un local cada 15 cuadras.

Para poder promocionar sus productos, ambos utilizan los medios de comunicación masiva como televisión, periódicos y revistas. Además, realizan ofertas que se promocionan en volantes que son repartidos en los mismos locales, por lo que motivan a los clientes a visitarlos para aprovechar alguna oferta de su interés.

Dentro de los locales se encontró que el orégano es comercializado dentro de la sección *temperos* y hierbas, en la cual existen distintas marcas para el orégano. La marca más tradicional es Kitano, que pertenece al importador Yoki Alimentos. Además, se encontraron sobres de 10 gramos que son los que se comercializan en mayor cantidad. Otras marcas son Chinezinho y MasterFoods.

Existen también presentaciones que no vienen en sobres económicos, sino en frascos de plástico con un mayor costo y que son solicitadas por algunos clientes que buscan una mejor presentación. Asimismo, algunas empresas comercializan el orégano junto con otros productos para aplicaciones específicas, buscando darle un valor agregado, además de facilitar al cliente un producto para preparar una parrillada o una pizza.

4

Análisis de competitividad del orégano tacneño

La Región Tacna está ubicada en la parte suroccidental de América del Sur, en el extremo sur del Perú, en la frontera con Chile y Bolivia, a 1348 kilómetros de Lima. Tacna está en el segundo desierto más grande del mundo (Atacama), a 3100 kilómetros de São Paulo, 3500 kilómetros de Buenos Aires, 390 kilómetros de La Paz y 2900 kilómetros de Montevideo.

La temperatura fluctúa entre los 12 y los 28 °C, en la costa, y los 0 y los 18 °C en la sierra. El clima es cálido y húmedo en la costa, templado y frío en la sierra, con la característica de contar con mayor número de horas de sol respecto de otras regiones, lo que favorece el ciclo vegetativo de los cultivos.

La sierra ocupa un área de 8308 km², o 51,7% de la superficie regional. Tiene dos áreas definidas: la zona intermedia y la zona altoandina. La primera está comprendida entre los 2 mil y los 4 mil m.s.n.m. y está formada por valles interandinos y quebradas. Se caracteriza por presentar microclimas especiales con 12 383 hectáreas apropiadas para el cultivo de orégano, ajos, frutales exóticos, etcétera. La zona altoandina, a partir de los 4 mil m.s.n.m., está dedicada a la crianza de camélidos sudamericanos y, en menor proporción, ovinos. El cultivo del orégano puede hacerse entre los 100 y los 3400 m.s.n.m., específicamente en los valles de Candarave, Jorge Basadre y Tarata.

Cuadro 4.1. Producción agrícola en la Región Tacna

N.º	Producto	1999		2000		2001		2002		2003	
		Toneladas	Porcentaje	Toneladas	Porcentaje	Toneladas	Porcentaje	Toneladas	Porcentaje	Toneladas	Porcentaje
1.	Alfalfa	362,70	56,10	386,7	57,70	376,2	56,10	380,7	56,70	304,5	55,80
2.	Maíz chala	199,60	30,90	193,3	28,80	198,7	29,70	192,2	28,60	141,6	26,00
3.	Papa	17,50	2,70	17,7	2,60	17,9	2,70	14,7	2,20	10,8	2,00
4.	Olivo	8,90	1,40	16,7	2,50	17,2	2,60	17,5	2,60	23,5	4,30
5.	Cebolla	8,60	1,30	7,5	1,10	9,4	1,40	8,1	1,20	7,5	1,40
6.	Orégano	12,00	1,90	s. d.	s. d.	3,9	0,60	4,2	0,60	4,1	0,08
7.	Vid	3,40	0,50	4,8	0,70	3,9	0,60	3,9	0,60	3,6	0,07
8.	Ají	5,80	0,90	6,3	0,90	4,5	0,70	4,8	0,70	5,7	1,00
9.	Maíz amiláceo	4,60	0,70	5,3	0,80	4,5	0,70	3,7	0,60	3	0,06
10.	Zapallo	2,80	0,40	3,6	0,50	4,1	0,60	4,7	0,70	4,5	0,08
11.	Otros	20,10	3,10	28,2	4,20	29,7	4,40	36,4	5,40	36,5	6,70
	Total	646,00	100,00	670,1	100,00	670,0	100,00	670,9	100	545,3	100,00

Fuente: Dirección Regional de Agricultura de Tacna.

El Plan Estratégico Regional Exportador de la Región Tacna (2005a), plantea que el potencial agrícola se sustenta en las condiciones agroclimáticas y las tendencias del mercado, las que se orientan a una creciente demanda de productos agrícolas. Este plan destaca que Tacna tiene el liderazgo nacional en la producción y la exportación de dos productos de gran demanda: la aceituna y el orégano. Para ambos se requiere tecnificar el uso del riego, lo que permitirá incrementar la productividad y, a la vez, ampliar la superficie cultivada.

Este plan señala también la escasez de recursos hídricos para la agricultura y el consumo humano; a tal punto que el excesivo empleo de pozos de agua, sobre todo en la parte baja de la región, está provocando la salinización de los suelos.

En Tacna existe una gran diversificación de cultivos, como se aprecia en el cuadro 4.1, y una agricultura atomizada que dificulta la aplicación de economías de escala en los productos que ofrecen buenos niveles de rentabilidad (Maximixe, 2007).

De igual forma, se busca resolver la escasez de agua con productos agrícolas de menor consumo. La alfalfa y el maíz chala son productos tradicionales, intensivos en el consumo de agua, que sirven para la alimentación del ganado, el cual es usado en las zonas altas para autoabastecimiento de carne y la producción de derivados lácteos.

1. El orégano en el sur peruano

En este acápite se verán las características de la producción, la calidad de los procesos productivos, la certificación fitosanitaria y el acceso al mercado local e internacional.

1.1. Producción

En las regiones de Tacna, Arequipa y Moquegua se desarrolla la producción de orégano para el consumo interno y la exportación. La Región Tacna destaca como principal productor nacional, con más de 70% de la oferta, debido a las ventajas de su clima y su suelo.

Existe una relación inversa entre los niveles de producción y los niveles de precio, lo que crea inestabilidad en la oferta pues carece de poder de negociación en los mercados internacionales. No existe un sistema de inteligencia comercial que alerte sobre las estrategias que desarrollan los países líderes en la producción de esta especia aromática. En su estudio sobre el orégano, Maximixe (2007) alerta sobre una alta dependencia de la asistencia técnica brindada por las ONG y otras instituciones como potencial riesgo para el crecimiento productivo.

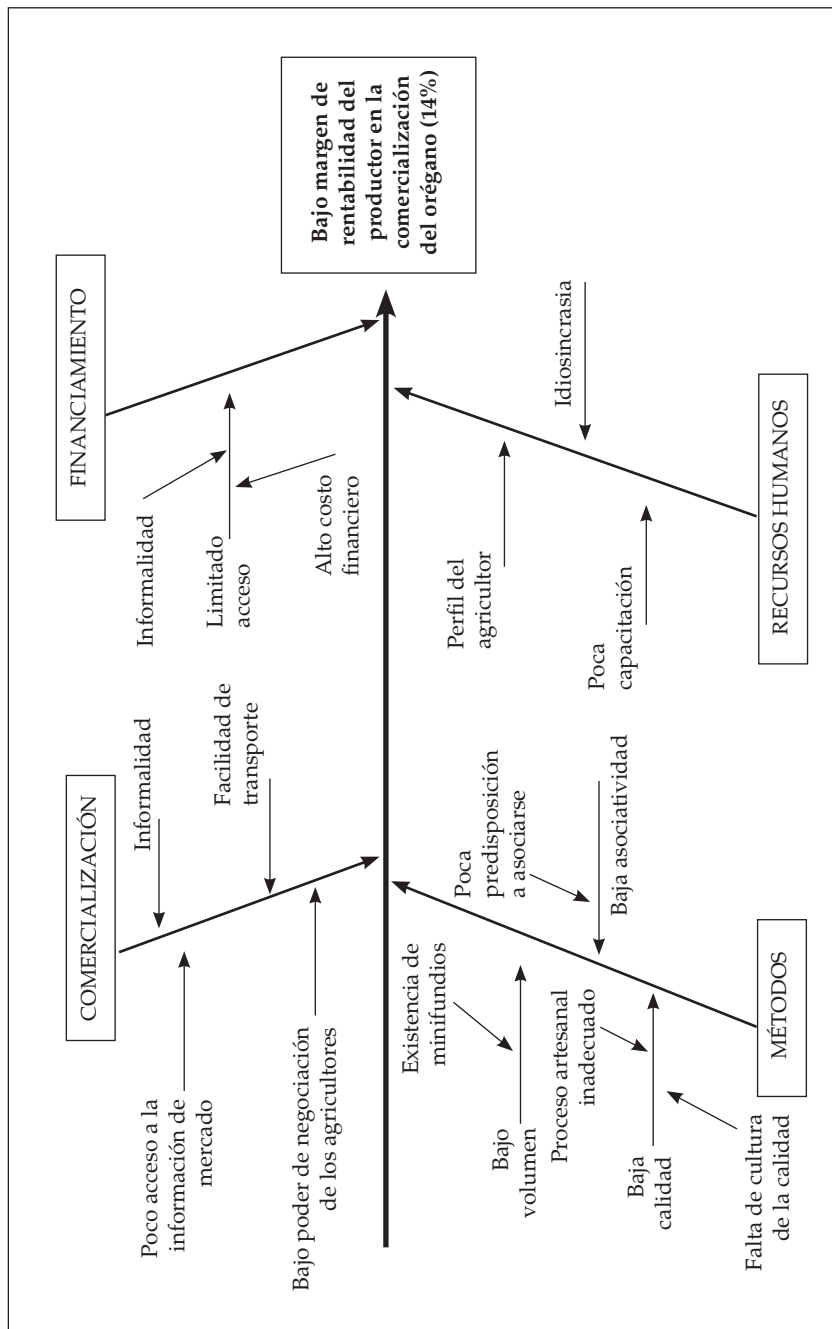
1.2. La calidad de los procesos productivos

El informe de Sarmiento et ál. (2006), realizado para la empresa Southern Perú Copper Corp., describe las causas del bajo precio del orégano. Se refiere a cuatro elementos que provocan el deficiente procesamiento del orégano: financiamiento, comercialización, métodos y recursos, como se muestra en el gráfico 4.1.

En el caso de los recursos, el factor está ligado al desconocimiento de las técnicas para mejorar el proceso productivo y una idiosincrasia poco emprendedora que mantiene costumbres heredadas. En el caso de la comercialización el problema es el poco acceso a la información para aplicar nuevas tecnologías a los procesos actuales. Respecto de los métodos, se aplican métodos ancestrales en el tratamiento de los cultivos como el secado al sol, que perjudica los productos que necesitan técnicas alternativas para su tratamiento.

Durante una visita realizada a la ciudad de Tacna se comprobó y validó este análisis. Además, se observó gran cantidad de inmigrantes de la zona de Puno en la serranía de Tacna que han traído sus costumbres a esa zona como la celebración de múltiples fiestas. Según Moisés Mamani, gerente comercial de Agroindustrias San Pedro, este nuevo contexto ha provocado escasa reinversión entre los pequeños agricultores, quienes la necesitan para tecnificar sus procesos productivos.

Gráfico 4.1. Diagrama causa-efecto: bajo precio del orégano por deficiente secado



1.3. Procesos de certificación fitosanitaria

En el Perú, el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (Senasa) es la autoridad nacional en esta materia que brinda los servicios de inspección, verificación y certificación fitosanitaria y zoonosanitaria. Además, diagnostica, identifica y provee controladores biológicos. El Senasa emite los certificados fitosanitarios para efectos de exportar productos como el orégano.

El orégano es una planta muy resistente, prácticamente carece de plagas, y es poco exigente en cuanto a fertilización. En una visita realizada a los valles de Tacna se apreció que muchos lugares dependen exclusivamente del riego para el desarrollo de la planta.

El Senasa clasifica los requisitos fitosanitarios por categoría de riesgo, tal como se aprecia en el cuadro 4.2. El orégano está ubicado en la categoría de riesgo fitosanitario 1 (CRRF 1), que significa que está en el nivel mínimo y solo se necesita para su exportación una inspección/verificación fitosanitaria y únicamente en casos excepcionales un envío al laboratorio y tratamiento.

Cuadro 4.2. Requisitos fitosanitarios demandados por el punto de ingreso

Categorías de riesgo fitosanitario					
0	1	2	3	4	5
		PFI	PFI	PFI	PFI
Inspección fitosanitaria	Inspección / verificación fitosanitaria	Certificado fitosanitario	Certificado fitosanitario	Certificado fitosanitario	Certificado fitosanitario
	Envío al laboratorio	Inspección / verificación fitosanitaria	Inspección / verificación fitosanitaria	Inspección / verificación fitosanitaria	Inspección / verificación fitosanitaria
	Tratamiento	Envío al laboratorio	Envío al laboratorio	Envío al laboratorio	Envío al laboratorio
		Tratamiento	Tratamiento	Tratamiento	Tratamiento
				Cuarentena posentrada	Cuarentena posentrada

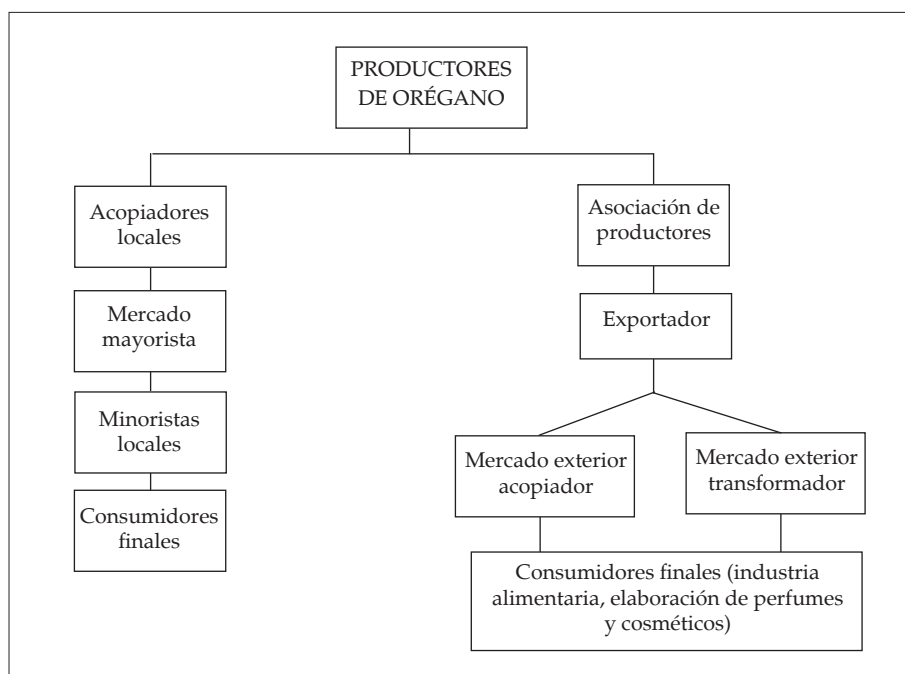
Fuente: Senasa.
Elaboración propia.

Este bajo nivel de riesgo asegura un proceso rápido para lograr la exportación del producto terminado, así como la importación de plantas con fines de mejoramiento genético.

1.4. Mercados locales

El consumo de orégano fresco en el Perú está dirigido al consumidor final pues no existe procesamiento para uso industrial en medicamentos o cosméticos por el poco desarrollo e investigación de su valor agregado. La consultora Maximixe desarrolló un esquema de la cadena productiva del orégano, que se muestra simplificado en el gráfico 4.2, para la comercialización local del producto. La producción de orégano es comprada por los acopiadores locales y las asociaciones de productores. Parte de la mercadería es destinada al mercado interno y es vendida principalmente en los mercados mayoristas. Esta comercialización es informal, por lo que no se dispone de información estadística que determine los volúmenes de venta por este canal en los mercados locales.

Gráfico 4.2. Esquema de los canales de comercialización del orégano



Fuente: Maximixe, 2007.

Según Maximixe, no se tiene identificada una marca líder en el mercado nacional y, por tanto, se presume que el producto es considerado un

commodity, es decir, que no existe una diferenciación por marca o atributos de calidad, precio, etcétera.

Para comprobarlo, se realizaron visitas a supermercados de Lima como Wong, Tottus, Plaza Vea y Metro. Allí se identificó marcas como Karido, De las Indias, 4 estaciones, Kariño, Max Mix, Badia, Toña, Metro, Valle Alto, Rikosfoods y Perla del Chira. También se encontraron algunas marcas importadas de Argentina. No se cuenta con estadísticas sobre la participación relativa de estas marcas en el mercado. En los puestos de mercado que se visitó se constató que la venta a granel es mayoritaria, sin embargo, esto no se consideró una muestra representativa de las visitas realizadas.

1.5. Mercados internacionales

Según Maximixe, la producción nacional de orégano estuvo cerca de las 6500 toneladas en el año 2006. De estas, cerca de 2300 toneladas se exportaron, lo que representó 35% de la producción. Estos datos se presentan en los cuadros 4.3 y 4.4.

Cuadro 4.3. Producción de orégano por región (toneladas)

Región	Año			Variación (porcentaje)	Región	Enero-abril		Variación (porcentaje)
	2004	2005	2006	2006/2005		2006	2007	2007/2006
Tacna	4 206,0	4 560,0	4 589,0	0,6	Tacna	1 333,0	1 403,0	5,3
Arequipa	282,1	580,8	935,3	61,1	Arequipa	148,1	333,1	125,0
Moquegua	227,5	273,4	395,6	44,7	Junín	124,2	142,0	14,3
Junín	310,5	306,6	352,9	15,1	Moquegua	94,5	34,5	-63,6
Resto	164,9	182,3	144,2	-20,9	Resto	47,8	36,0	-24,7
Total	5 191,0	5 903,1	6 417,0	8,7	Total	1 747,6	1 948,5	11,5

Fuente: Minag.

Los principales países de destino de las exportaciones peruanas de orégano son Chile, Brasil y España, los cuales concentraron 82,7% del total exportado en el año 2006, como se ve en el cuadro 4.5.

Cuadro 4.4. Destino de las exportaciones de orégano peruano (toneladas)

Países	Año		Variación (porcentaje)	Participación (porcentaje)	Países	Enero-mayo		Variación (porcentaje)	Participación (porcentaje)
	2004	2005				2006	2006/2005		
Chile	1 400,8	916,4	1 207,4	31,8	Chile	297,4	417,0	40,2	46,9
Brasil	199,7	505,6	474,1	-6,2	Brasil	179,6	162,5	-9,5	18,3
España	117,4	379,9	220,5	-42,0	España	61,6	123,9	101,2	13,9
Alemania	48,9	33,7	103,1	206,0	Italia	7,6	49,1	547,6	5,5
Argentina	138,3	55,6	59,0	6,2	Alemania	56,0	38,6	-31,2	4,3
Venezuela	19,5	10,0	42,6	325,7	Panamá	12,5	24,7	97,2	2,8
EE.UU.	20,9	22,5	29,4	30,5	Venezuela	10,0	24,5	145,0	2,8
Panamá	16,0	16,5	25,2	52,7	Colombia	12,5	11,0	-12,0	1,2
Resto	91,2	73,0	66,5	-8,9	Resto	49,2	38,4	-21,9	4,3
Total	2 052,7	2 013,3	2 227,9	10,7	Total	686,4	889,7	29,6	100,0

Fuente: Sunat.

Cuadro 4.5. Destino de las exportaciones de orégano peruano (miles de dólares)

Países	Año		Variación (porcentaje)	Participación (porcentaje)	Países	Enero-mayo		Variación (porcentaje)	Participación (porcentaje)
	2004	2005				2006	2007		
Chile	2 136,0	1 693,3	2 398,8	50,2	Chile	2006	2007	2007/2006	2007
Brasil	268,3	900,1	1 023,6	21,4	Brasil	559,9	827,2	47,4	41,7
España	211,9	840,3	530,1	11,1	España	384,4	331,1	-13,9	16,7
Alemania	110,7	92,7	293,0	6,1	Italia	157,7	302,5	91,0	15,3
Argentina	225,4	107,6	119,8	2,5	Alemania	18,0	126,0	598,7	6,4
Venezuela	32,3	22,2	93,8	2,1	Venezuela	161,6	109,2	-32,4	5,5
EE. UU.	67,1	72,9	86,7	1,8	Panamá	22,7	75,3	232,2	3,8
Panamá	33,5	40,0	63,1	1,3	EE. UU.	29,2	67,4	130,6	3,4
Resto	177,4	174,1	168,9	3,5	Resto	25,2	34,2	21,2	1,7
Total	3 266,0	4 025,2	4 762,8	18,8	Total	1 143,3	1 981,5	34,2	100

Fuente: Aduanas y Sunat.
Elaboración propia.

Los diferentes informes y estadísticas llevan a concluir que el orégano exportado a Chile es reprocesado y reexportado a Brasil y Argentina. El cuadro 4.6 muestra las estadísticas de exportaciones e importaciones de Chile que reflejan el proceso de acopio que realiza en el Perú y la reexportación a mercados como Brasil y Alemania.

Cuadro 4.6 Exportaciones e importaciones de orégano de Chile, 2007

EXPORTACIONES		IMPORTACIONES	
Países	FOB (dólares)	Países	CIF (dólares)
Brasil	1 496 052	Perú	1 972 079
Argentina	1 207 207	Turquía	284 132
Alemania	729 752	Argentina	219 193
España	446 502	Origen no precisado	3 615
Turquía	386 330	Francia	334
Suecia	220 150	Venezuela	175
Australia	159 485	Reino Unido	34
Japón	117 814	Total	2 479 562
Uruguay	48 953		
Italia	37 083		
Estados Unidos	21 440		
Holanda	15 727		
Paraguay	13 150		
Dinamarca	9 725		
Portugal	9 153		
Taiwán	6 886		
Guatemala	5 108		
Panamá	1 053		
Bolivia	304		
Anguila (territorio británico)	36		
Total	4 931 910		

Fuente: Pro Chile.
Elaboración propia.

El liderazgo en los canales de comercialización es una ventaja que Chile posee sobre el Perú desde hace años. Este posicionamiento no existe únicamente en el orégano sino en varios productos agrícolas, dada su vasta experiencia en los canales de comercialización de frutas y algunas hortalizas, lo que lo ha llevado a ampliar su portafolio exportador de productos hacia Brasil.

2. La cadena productiva del orégano en Tacna

El Plan Operativo del Orégano (POP Orégano) (Gobierno Regional Tacna / Dirección Regional de Tacna / Mincetur, 2005b) plantea un diagnóstico de la cadena productiva que incluye un listado de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se muestra a continuación.

FORTALEZAS

Potencialidades

- Calidad intrínseca reconocida del orégano de Tacna.
- Condiciones climáticas de las provincias andinas de Tacna, Tarata, Candarave y Jorge Basadre que favorecen el desarrollo y el cultivo del orégano.
- Características organolépticas del orégano tacneño reconocidas a escala nacional e internacional.

Infraestructura

- Suelos aptos y adecuados para el cultivo.
- Las zonas de producción utilizan riego por gravedad con tecnología ancestral.
- Las zonas de producción emplean andenerías para su cultivo, de acuerdo con las características del terreno.
- Existen las condiciones para aumentar las áreas de cultivo en las zonas productoras ampliándolas o sustituyendo cultivos menos rentables.

Desarrollo empresarial

- Se dispone de asistencia técnica especializada por parte de ONG, municipios, Ministerio de Agricultura y Gobierno Regional Tacna.
- Control de plagas y enfermedades gracias a un adecuado monitoreo de Senasa.
- Experiencia en la producción de orégano.
- Los productores están organizados en asociaciones.
- Existen cadenas productivas organizadas.

Desarrollo exportador

- Experiencia en la producción y la exportación de orégano deshidratado a mercados de Chile, Argentina y Brasil.
- Existencia de empresas exportadoras de orégano.
- Algunas empresas buscan exportar orégano con valor agregado.



Sociales

- Existencia de mano de obra calificada.
- Disponibilidad de mano de obra calificada en buenas prácticas agrícolas para el cultivo del orégano.
- Generación de empleo productivo en el proceso de producción, acopio, transformación y comercialización.
- Incremento de los ingresos económicos de los productores de orégano.

Articulación empresarial

- Ha habido esfuerzos iniciales de los productores por asociarse, principalmente en las zonas de mayor producción.
- Se han creado acopiadoras en las zonas de mayor producción.
- Los productores tienen interés por recibir capacitación permanente sobre formas adecuadas de comercialización.

DEBILIDADES**Producción**

- Bajo volumen de producción, pues la sierra de Tacna se caracteriza por la producción de pequeño volumen por lo que desaprovecha las economías de escala.
- Predominio de los terrenos de pequeña extensión (minifundios).
- No se cuenta con un banco de germoplasma del orégano.

Infraestructura

- Deficiente manejo poscosecha.
- Carencia de un sistema de control de calidad.
- Empacadoras y/o envasadoras insuficientes y distantes de las zonas de producción.
- Procesos productivos que no generan valor agregado.
- Ineficientes programas de exportación.

Desarrollo empresarial

- Desconfianza entre los productores.

Desarrollo exportador

- Débil cultura exportadora de los productores.
- Desconocimiento de los diferentes usos del producto.



Articulación empresarial

- Débil articulación entre los productores.
- Insuficiente articulación a instituciones proveedoras de servicios para mejorar la competitividad.

OPORTUNIDADES**Dentro del país**

- Disponibilidad de zonas de producción para el cultivo de orégano.
- Alto potencial para la producción de orégano la cual fácilmente puede permitir aumentar las áreas de producción y lograr un orégano de buena calidad y en cantidad suficiente para un mercado exigente a precios competitivos.

Fuera del país

- Aprovechar la creciente demanda internacional del producto.
- La demanda de orégano para ser utilizado en diferentes formas presenta un crecimiento paulatino y muchas veces es tan importante que por escasez de la oferta el precio tiende a subir considerablemente.
- Se prefieren productos con mayor valor agregado.

AMENAZAS**Dentro del país**

- Desastres naturales.
- Dependencia de la asistencia técnica externa por parte de ONG y otras instituciones.

Fuera del país

- Fluctuaciones del precio en el mercado internacional.
- Nuevas exigencias de certificación de calidad.
- Rechazo por no cumplir con normas técnicas.

Fuente: POP Orégano, Gobierno Regional Tacna et ál., 2005b.

En función del análisis FODA de la cadena productiva realizado por Mincetur y de la interacción mantenida con Moisés Mamani, gerente comercial de Agroindustrias San Pedro, se analiza en seguida, de manera sucinta, algunos de los puntos señalados.

Se debe indicar que la Dirección General Agraria de Tacna, el Gobierno Regional Tacna y el Mincetur están muy involucrados en el cultivo del orégano. En el año 2005 elaboraron el Plan Estratégico Regional Exportador y el Plan Operativo del Producto del Orégano enfatizando las mejoras que se requieren. En las diferentes entrevistas realizadas con expertos se notó la falta de participación activa de las universidades locales como la Universidad Nacional Jorge Basadre o la Universidad Privada de Tacna.

2.1. Provisión de factores de producción

La producción de orégano está repartida en diferentes provincias y distritos del Perú. El distrito de Candarave, Tacna, participa con 60% de la producción regional, como se aprecia en el cuadro 4.7. Sin embargo, en opinión de Moisés Mamani, el distrito de Susapaya ofrece mejor calidad de producto con una oferta anual de 410 toneladas.

La Región Tacna posee una ventaja comparativa en comparación con Chile porque se realizan dos cosechas anuales de gran volumen. Los meses de cosecha se ubican entre abril y mayo y entre octubre y noviembre. Además, el orégano de la provincia de Tacna posee cualidades intrínsecas que lo diferencian del resto de la región.

La experiencia del señor Moisés Mamani durante una visita patrocinada por el gobierno del Perú en el año 2001 a la feria de Acre (Brasil), junto con otro grupo de productores de orégano, lo llevó a comprobar la aceptación del orégano tacneño, el cual destaca por su olor, color y aroma sobre el producido en Chile y Argentina. Además, el señor Mamani comprobó que el consumidor brasileño estaba acostumbrado al orégano combinado que es una mezcla de la producción peruana con la chilena.

La Región Tacna tiene la mayor cantidad de hectáreas sembradas de orégano en el país, como se aprecia en el cuadro 4.8. De esta manera, aprovecha su ventaja geográfica y su proximidad a la frontera con Chile que estimula la producción tacneña para lograr una mayor oferta exportable a Brasil.

Cuadro 4.7. Producción de orégano seco por provincias y distritos, 2004 (toneladas)

Provincias / Distritos	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Oct.	Nov.	Dic.	Total	Porcentaje
Tacna	0	0	0	42	35	0	0	0	0	40	38	0	155	3,70
Pachía	0	0	0	24	17	0	0	0	0	20	18	0	79	1,90
Palca	0	0	0	18	18	0	0	0	0	20	20	0	76	1,80
Candarave	0	0	0	548	718	0	0	0	0	572	686	0	2 524	60,00
Candarave	0	0	0	24	80	0	0	0	0	30	74	0	208	4,90
Cairani	0	0	0	54	90	0	0	0	0	60	84	0	288	6,80
Camilaca	0	0	0	450	526	0	0	0	0	460	516	0	1 952	46,40
Huanuara	0	0	0	18	20	0	0	0	0	20	10	0	68	1,60
Quilahuani	0	0	0	2	2	0	0	0	0	2	2	0	8	0,20
Jorge Basadre	0	0	0	180	188	0	0	0	0	198	148	0	714	17,00
Ilabaya	0	0	0	180	188	0	0	0	0	198	148	0	714	17,00
Tarata	0	0	0	273	142	0	0	0	0	257	141	0	813	19,30
Tarata	0	0	0	20	10	0	0	0	0	18	12	0	60	1,40
Estique	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0	0	3	0,10
Albarracín	0	0	0	11	0	0	0	0	0	4	6	0	21	0,50
Sitajara	0	0	0	72	38	0	0	0	0	62	46	0	218	5,20
Susapaya	0	0	0	135	74	0	0	0	0	142	59	0	410	9,70
Ticaco	0	0	0	33	20	0	0	0	0	30	18	0	101	2,40
Total Tacna	0			1 043	1 083	0	0	0	0	1 067	1 013	0	4 206	100,00

Fuente: Minag.

Cuadro 4.8. Producción nacional de orégano, 2005

Departamento	Hectáreas	Porcentaje
Tacna	1 072	72,58
Arequipa	293	19,84
Moquegua	67	4,54
Puno	1	0,07
Ayacucho	8	0,54
Junín	27	1,83
Apurímac	9	0,61
Total	1 477	100,00

Fuente: Minag.

La población rural, menos de 10% de la Región Tacna, es muy inferior a la urbana, lo que en el futuro puede generar una falta de disponibilidad de recursos humanos para el cultivo y el procesamiento del orégano en la sierra. El cuadro 4.9 presenta esta distribución.

Cuadro 4.9. Región Tacna: distribución poblacional por área de residencia, 2006

Área de residencia	Población	Porcentaje
Población urbana	266 838	91,64
Población rural	23 343	8,36

Fuente: Minsa y Oficina de Educación Iberoamericana (OEI).

Elaboración propia.

Otro elemento importante a considerar es la baja densidad de población de los distritos analizados: Jorge Basadre, 2,92; Candarave, 3,81; y Tarata, 2,32. La densidad de Susapaya, donde se produce el orégano de buena calidad, bordea los 1,95 habitantes por kilómetro cuadrado, como se aprecia en el cuadro 4.10.

Cuadro 4.10. Región Tacna: densidad poblacional, 2007

Provincia / distrito	Población	Superficie (km ²)	Densidad poblacional
Tacna	267 446	8 066,1	33,16
Tacna	97 850	2 407,2	40,65
Alto de la Alianza	35 552	371,4	95,72
Calana	2 560	108,4	23,62
Ciudad Nueva	37 159	173,4	214,30
Inclán	3 265	1 414,8	2,31
Pachia	1 719	603,7	2,85
Palca	1 109	1 417,9	0,78
Pocollay	16 694	265,7	62,83
Sama	2 277	1 116,0	2,04
Gregorio Albarracín	69 261	187,7	369,00
Candarave	8 626	2 261,1	3,81
Candarave	3 505	1 111,0	3,15
Cairani	1 316	371,2	3,55
Camilaca	1 884	518,7	3,63
Curibaya	253	127,0	1,99
Huanura	740	95,6	7,74
Quilani	928	37,7	24,62
Jorge Basadre	8 553	2 928,6	2,92
Locumba	1 768	969,0	1,82
Ilabaya	5 109	1 111,4	4,60
Ite	1 676	848,2	1,98
Tarata	6 556	2 820,0	2,32
Tarata	3 599	864,3	4,16
Chucatamani	459	372,4	1,23
Estique	324	312,9	1,04
Estiquepampa	107	185,6	0,58
Sitajara	340	251,2	1,35
Susapaya	727	373,2	1,95
Tarucachi	329	113,3	2,90
Ticaco	671	347,1	1,93
Total	291 181	16 075,9	18,11

Fuente: Región de Salud de Tacna.

2.2. Cultivo, riego, mantenimiento, transporte y procesamiento poscosecha

En la zona de análisis predomina la técnica de la andenería sobre todo por la forma de los suelos de origen montañoso. La andenería permite evitar la erosión y aprovechar los terrenos difíciles de la sierra de Tacna y también una mayor retención del recurso hídrico. El Ministerio de Agricultura ha establecido un marco regulatorio para evitar la sobreexplotación del agua a través de diferentes resoluciones ministeriales que prohíben todo tipo de obra destinada a la explotación de aguas subterráneas. El establecimiento descontrolado de pozos de agua ha generado un proceso de salinización de las tierras, en especial en la parte baja de la región.

Sin embargo, en la zona de análisis prevalece el riego por lluvia y no se ha identificado evidencia de que exista riego tecnificado, por goteo o gravedad en gran escala. La planta del orégano no demanda mucha agua, por lo menos hasta después de la primera siega y prefiere suelos franco-arenosos en los cuales puede llegar hasta los 10 años, mientras que en los suelos arcillosos su vida se reduce a 5 años. En opinión de Moisés Mamani, las plantas de orégano en Tacna tienen una duración aproximada de 5 años.

El principal problema que presenta el proceso productivo del orégano en la zona es el deficiente proceso de secado con exposición directa al sol y la humedad. Existen métodos alternativos de secado que han sido ampliamente desarrollados en Chile en convenio con universidades locales y extranjeras, estos métodos incluyen secado a la sombra, solar o empleando túneles de viento. Resulta imperativo promover, en colaboración con universidades y comunidades de agricultores, el uso de métodos alternativos de secado del orégano para mejorar la calidad del producto y generar mayores ingresos para los productores.

El Intermediate Technology Development Group (ITDG), organismo de cooperación técnica internacional, destaca que la planta del orégano es muy fuerte, con amplia tolerancia a diferentes altitudes y temperaturas y muy resistente ante las plagas; sin embargo, algunas especies de insectos pueden causarle daño, sobre todo a las hojas, como pulgones, arañitas rojas, polillas y gusanos cortadores.

Considerando que en Tacna está la mayor parte de la producción nacional, la recolección y el transporte se realizan a través de una red de representantes de cada comunidad que compran el producto a los agricultores de la zona en representación del mayorista. Si bien las rutas de transporte no están en buen estado, el acceso es rápido y, en promedio, se puede llegar en seis horas a la zona de acopio.

Uno de los elementos críticos en el tratamiento del orégano es el proceso poscosecha, pues el método de secado que se utiliza es el tendido al sol que no es recomendado por los expertos porque la planta sufre y pierde parte de sus cualidades; por ejemplo, un excesivo secado al sol la torna amarilla. Existen métodos alternativos, como el secado a la sombra, que permiten mejorar la calidad del producto.

2.3. Comercialización

Como se señaló, el estudio de Maximixe (2007) sobre la cadena de comercialización del orégano (ver gráfico 4.2) destaca la gran cantidad de actividades de acopio necesarias debido al elevado número de minifundios. Como resultado del estudio de campo se puede agregar un nivel más: aquel del intermediario entre el producto y el exportador, al cual se denominará «procesador».

Según Moisés Mamani, los exportadores en su mayor parte solicitan a los procesadores como Agroindustrias San Pedro que les preparen mercadería para exportar. Inclusive comenta que se han presentado situaciones en las que llegan clientes del exterior a visitar la planta pensando que pertenece al exportador.

3. Influencia de factores indirectos

En esa sección se revisan los factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos y ecológicos que afectan la producción del orégano.

3.1. Factores sociales

El gobierno peruano elaboró el Plan Integral de Desarrollo de Tacna 2005-2012 (Gobierno Regional Tacna, 2004), a través de la comisión especial de

alto nivel creada por los decretos supremos 030-2004-PCM y 031-2004. La Presidencia del Consejo de Ministros ha hecho un análisis retrospectivo donde muestra la evolución en los índices de pobreza y pobreza extrema notoriamente inferiores al promedio nacional, mientras que el índice de desarrollo humano (IDH) y el ingreso promedio de los trabajadores son superiores (ver cuadro 4.11).

Cuadro 4.11. IDH e ingreso promedio mensual por trabajador, 2001

	Perú	Tacna	Resto de la costa sin Lima	Puno
Índice de desarrollo humano	0,62	0,681	0,608	0,512
Ingreso promedio mensual (soles)	520	681	455	220

Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Tacna ha experimentado una fuerte inmigración proveniente de Puno. El Plan Integral de Desarrollo de Tacna 2005-2012 estima que han sido no menos de 6000 familias en la última década las cuales, en promedio, han conseguido mejoras significativas de su ingreso familiar. La Región Tacna ha servido para absorber excedentes poblacionales de una región con altos índices de pobreza extrema como Puno.

3.2. Factores económicos

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en el periodo 1997-2001 la economía de la región mostró un notable desarrollo. Así, Tacna ocupa el séptimo lugar en desempeño económico entre los departamentos del país, con una tasa anual de crecimiento de 2,6 frente al 2,0% del promedio nacional (véase cuadro 4.12).

Cuadro 4.12. Tasas anuales de crecimiento del PBI nacional y regional (porcentaje)

Periodo	Perú	Tacna	Resto de la costa sin Lima	Lima y Callao
1970-2001	2,10	2,70	1,50	2,50
1995-2001	2,10	5,10	2,40	1,50

Fuente: INEI.

La relativa mejora de las condiciones de vida contrasta con el fracaso continuo por lograr un desarrollo sostenible en Tacna. Los impulsos positivos que ha recibido la zona a través de regímenes especiales como Zotac, Ceticos y Zofratacna, rápidamente se han agotado sin cumplir sus fines, según indica el Plan Integral de Desarrollo de Tacna 2005-2012. El sector industrial de la región se mantiene estancado, mientras que la minería se ha convertido en el principal sector que contribuye al PBI de la región, como se aprecia en el cuadro 4.13.

Cuadro 4.13. PBI: tasas anuales de crecimiento por sectores, 1995-2001 (porcentaje)

	Perú	Tacna	Resto de la costa sin Lima	Lima
Total	2,10	5,10	2,40	1,50
Agricultura	1,20	2,90	0,90	-2,00
Manufactura	1,60	0,80	2,30	0,90
Minería y petróleo	6,90	4,60	9,30	4,30

Fuente: INEI.

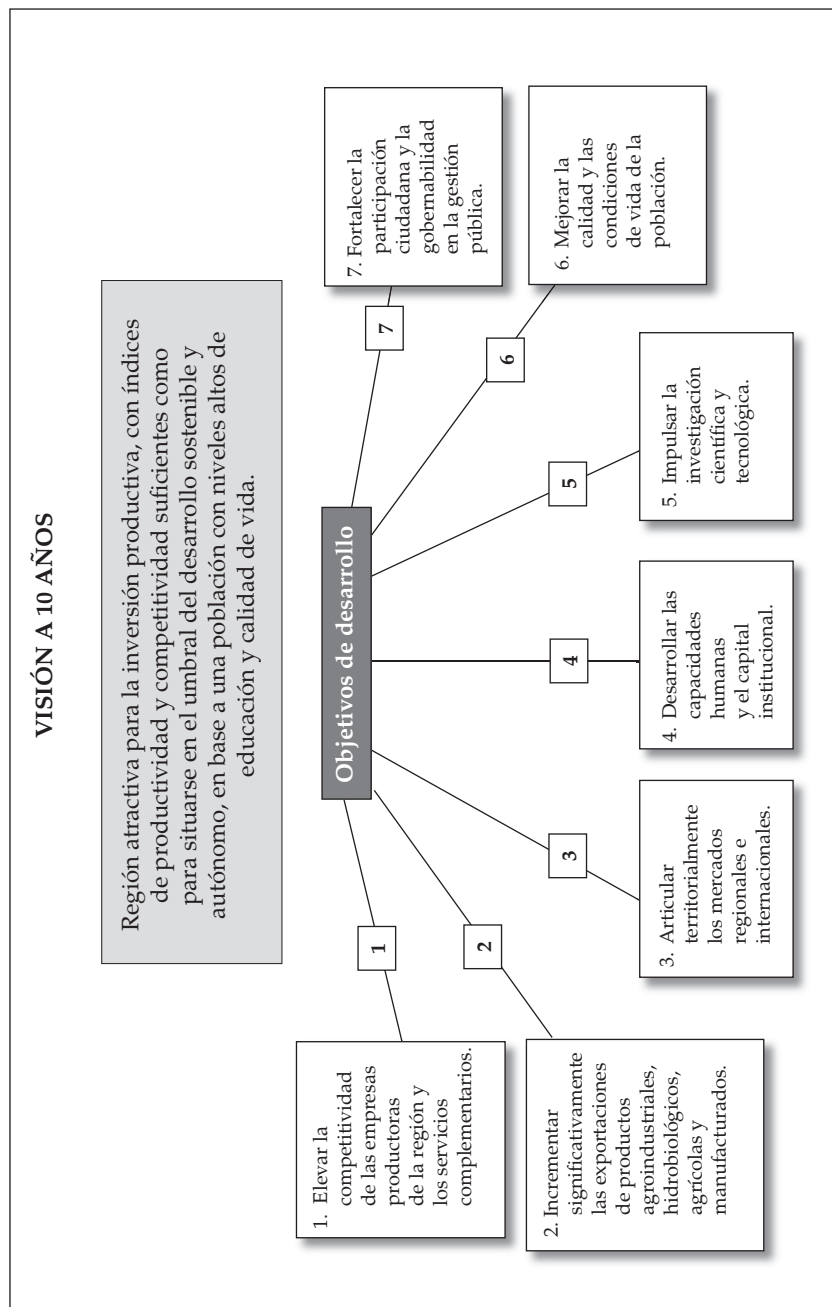
3.3. Factores políticos

El plan gubernamental ya citado señala un conjunto de objetivos de desarrollo para elevar la calidad de vida de la población de la región, los que se muestran en el gráfico 4.3.

Dentro de estos objetivos se incluyen incrementar las exportaciones, articular los mercados e impulsar la investigación científica y tecnológica en claro alineamiento con lo planteado en el presente estudio. Si bien este documento recoge la intención política, resulta indispensable establecer indicadores para medir los avances de sus objetivos y así conseguir la aplicación del plan en sus diferentes aspectos.

El Gobierno Regional Tacna busca reunir a toda la cadena productiva del orégano mediante la realización de un Festival Regional organizado por la Dirección Regional Agraria de Tacna en el mes de mayo. Durante este festival, que ya va por su cuarto año, se realizan conferencias técnicas y concursos de orégano fresco.

Gráfico 4.3. Visión y objetivos del Plan Integral de Desarrollo de Tacna 2005-2012



Fuente: Gobierno Regional Tacna, 2004.

3.4. Factores tecnológicos

Como se ha indicado, en la Región Tacna no existe uso intensivo de la tecnología en el proceso productivo, pues se sigue utilizando la técnica del secado al aire libre, lo que afecta la calidad del producto. Esta técnica ha provocado en algunas ocasiones la pérdida de la cosecha debido a lo impredecible de las lluvias en la sierra de Tacna, que mojan y pudren la planta.

Si bien la región cuenta con dos universidades, la Universidad Privada de Tacna y la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohman, que tienen facultades dedicadas a la gestión agrícola, hasta ahora no han participado en forma activa en el proceso de tecnificación del cultivo del orégano. La Universidad Nacional Jorge Basadre Grohman tiene el Instituto de Investigación, Producción y Extensión Agraria (Inprex) que sería el órgano más apropiado para desarrollar esta tecnología e investigar para mejorar los niveles de eficiencia del cultivo del orégano.

Chile ha desarrollado la tecnología para mejorar su proceso de secado con el apoyo de universidades extranjeras como la Universidad de Hohemheim, Alemania, que diseñó una técnica para el secado solar y el secado a la sombra.

La Fundación Chile, a través del proyecto FDI AT-11, está buscando perfeccionar la genética de la planta de orégano para mejorar la calidad de la oferta exportable. Lo hace a través del *screening* que busca acopiar clones del orégano producido en el mundo y seleccionar los genes que proporcionen mejoras en las etapas de preparación de suelos, labores y prácticas de cultivo, cosecha, poscosecha, deshidratado y acondicionamiento de productos.

3.5. Factores ecológicos

En las observaciones y las entrevistas de campo realizadas no se logró identificar algún plan o propósito de desarrollar orégano con certificación orgánica; si bien algunas ONG han llevado adelante proyectos para producir orégano orgánico, estos se han caracterizado por la falta de continuidad.

4. Principales cuellos de botella

Según el *Plan Integral de Desarrollo de Tacna 2005-2012*, las principales dificultades de la cadena del orégano en la producción y el acopio son la escasez y el mal uso del recurso hídrico, las cuales se presentan como una tendencia desfavorable que traba la ampliación de la frontera agrícola. Para enfrentar la escasez de agua se plantea desarrollar proyectos hidráulicos de envergadura. Respecto del acopio, este se basa en una red compleja de relaciones y contactos dentro de las comunidades donde muchas veces la variable precio no es la determinante sino la afinidad que se consiga en la relación con las comunidades; por ello, el deterioro en estas relaciones puede afectar los niveles de aprovisionamiento. La empresa Agroindustrias San Pedro, a lo largo de sus más de 43 años de experiencia, ha logrado desarrollar una red de contactos que le permite asegurar el acopio que requiere.

Respecto de la transformación social, el mayor cuello de botella, según el plan gubernamental, es que es el sector industrial es el más amenazado debido a que se ha desarrollado en condiciones adversas y con constantes cambios en las normas en el transcurso de los últimos 40 años. Sin embargo, los productos agroindustriales son los que ofrecen la mejor perspectiva.

En el caso de Agroindustrias San Pedro, su proceso de transformación industrial se realiza con infraestructura que tiene poco desarrollo tecnológico con maquinaria antigua y de desarrollo casi artesanal. La empresa no ha logrado integrarse con las universidades locales para mejorar su tecnología y con ella el ciclo de producción. Chile, por el contrario, a través de instituciones como Pro Chile ha realizado convenios con universidades locales y extranjeras para invertir en desarrollo tecnológico. Esta inversión se traducirá en la mejora de la calidad del producto y con ella del esquema de costos.

En cuanto a la comercialización del producto, no se ha encontrado evidencia de que se haya logrado integrar a los productores o transformadores con los mercados internacionales, pues lo que existe es una larga cadena de *brokers* que restan valor al productor o al transformador peruano de orégano.

Conclusiones: oportunidades y amenazas del proyecto

A continuación se presentan las oportunidades y las amenazas encontradas como resultado de la investigación. En primer lugar, estas son las oportunidades del proyecto:

- Existencia de intermediarios en la cadena de distribución con poco valor agregado.
- Apertura de los mercados internacionales a través de los tratados de libre comercio.
- Crecimiento de la demanda internacional de orégano.
- Ventajosas condiciones agroclimáticas de la Región Tacna.
- Reconocimiento de la calidad del orégano peruano.
- Tendencia global al consumo saludable.
- Desarrollo de infraestructura vial.

En tanto que las amenazas halladas son:

- Volatilidad en los precios internacionales del orégano.
- Apoyo del Estado en Argentina y Chile para mejorar la calidad del producto.
- Escasez de agua y falta de infraestructura de riego.

En el siguiente capítulo se definirán las fortalezas y las debilidades del Plan de Negocio propuesto.

5

Evaluación de la empresa Agroindustrias San Pedro

Este capítulo tiene la finalidad de realizar un análisis interno de la empresa Agroindustrias San Pedro S. A. C. para identificar sus grupos de interés y analizar su proceso productivo, estructura organizacional y estados financieros con el fin de definir sus fortalezas y debilidades.

1. La empresa

Agroindustrias San Pedro, fundada en el año 1975, es una empresa familiar que estuvo dirigida por Anastasio Yapuchura Yapuchura (fallecido en enero de 2008), Nicolaza Uchusara, Moisés y Walter Mamani Uchasara (hijos) y Gaby Leonor (nuera).

Anastasio Yapuchura se caracterizó por ser un empresario emergente proveniente de un estrato socioeconómico bajo con escasa educación formal, lo cual no impidió que tanto él como su familia experimentasen, de manera tardía, un proceso de movilidad social que los llevó a la adquisición de algunos bienes inmuebles y semiduraderos; sin embargo, el nivel educativo de su familia no ha tenido una evolución paralela a su posición económica. En general, su trayectoria de vida muestra que empezó con escaso capital para el financiamiento inicial de su negocio, pero recurrió a distintas estrategias para progresar haciendo uso de una auténtica cultura de trabajo y ahorro.

Se trata de una pequeña empresa formal que tiene acceso al crédito formal. Opera con 5 a 18 trabajadores, en función del nivel de producción, el cual a su vez depende de la materia prima disponible para procesar y de los pedidos de sus clientes.

La empresa tiene más de 32 años de experiencia en la compra y el procesamiento de hojas de orégano seco de distintos tamaños. Cuenta con una planta ubicada en la Asociación Los Granados, manzana A, lotes 2 y 3, en la ciudad de Tacna. Procesa el orégano, lo comercializa en el mercado nacional y lo despacha para el mercado internacional al por mayor. La producción de la empresa fue, en el año 2007, 820 toneladas de las cuales destinó 40% al mercado local y 60% al mercado externo.

Como consecuencia de sus importantes volúmenes de compra, el exportador que compra su producción tiene un gran poder de negociación que le ha permitido inclusive conseguir precios por debajo de lo que Agroindustrias San Pedro ofrece en el mercado nacional, como se muestra en el cuadro 5.1. El pedido del exportador necesariamente viene acompañado de un adelanto de 50%, el resto se cancela una vez entregado el producto.

Cuadro 5.1. Precio de venta promedio del orégano (dólares por kilogramo)

Destino del orégano de Agroindustrias San Pedro	2005	2006	2007
Mercado mayorista de Lima (mercado local)	2,20	2,37	2,42
Ex Works, exportador peruano (mercado externo)	1,98	2,13	2,17

Fuente: Agroindustrias San Pedro.
Elaboración propia.

Según Moisés Mamani, gerente de comercialización de la empresa, durante el año 2007 se comercializaron 330 toneladas en el mercado nacional, específicamente en el mercado mayorista de La Parada (Lima).

La empresa no ha podido realizar exportaciones, solo procesa el orégano por encargo de sus clientes exportadores peruanos. El orégano se procesa y es certificado por empresas como SGS, luego se empaca en sacos suministrados por el exportador. Su producción de los últimos seis años se muestra en el cuadro 5.2. En el cuadro 5.3 se señala las cantidades de orégano que se procesaron en el año 2007. Los niveles de producción mensual son

consistentes con la estacionalidad de la cosecha del orégano que en Tacna se concentra en los meses de abril a mayo, y de octubre a noviembre.

Cuadro 5.2. Producción anual de Agroindustrias San Pedro

Rubro	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Producción (toneladas)	600	680	700	750	780	820
Crecimiento (porcentaje)		13,3	2,9	7,1	4,0	5,1
Crecimiento promedio	6,5%					

Fuente: Agroindustrias San Pedro.

Elaboración propia.

Cuadro 5.3. Producción mensual de Agroindustrias San Pedro, 2007 (toneladas)

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
60	60	60	80	100	100	80	80	30	80	45	45	820

Fuente: Agroindustrias San Pedro.

Elaboración propia.

2. Identificación de los grupos de interés

El gráfico 5.1 muestra a los grupos de interés de la empresa. Los principales son los propietarios, en este caso Moisés Mamani Uchasara, quien busca diversificar el mercado de su producto y obtener mayores márgenes. En segundo lugar están los bancos que financian el capital de trabajo de la empresa y obtienen rentabilidad a través de las tasas de interés. También los proveedores, socios agrícolas de las diferentes comunidades productoras de orégano, quienes realizan el acopio del orégano y buscan buenos precios por su producto; además de los clientes mayoristas de la ciudad de Lima y los exportadores.

De otro lado está la administración de la empresa, es decir, la familia propietaria que busca mayores márgenes a cambio de su producto, aunque su preocupación principal es mantener operando la planta. Asimismo, los empleados de la empresa, que fluctúan entre 5 y 18 trabajadores, en turnos de 8 horas. Ellos buscan mejores condiciones de trabajo y sueldo, seguros para ellos y sus familias, estar en planilla y ser capacitados.

Gráfico 5.1. Grupos de interés de Agroindustrias San Pedro

Fuente: Agroindustrias San Pedro.
Elaboración propia.

Asimismo, están los competidores que son los exportadores que se muestran en el cuadro 5.4, ellos buscan nuevos mercados que ofrezcan mayores márgenes para sus productos.

Cuadro 5.4. Exportadores de orégano en el Perú

Empresas	Enero-Mayo		Variación porcentual	Participación (porcentaje)
	2006	2007	2007 / 2006	2007
Export Aromático	301,1	470,8	56,4	23,8
Industrias Comerciales Holguín e Hijos	44,2	254,6	476,0	12,8
Estela y Compañía	111,3	230,9	107,5	11,7
Andean Resources	224,8	216,3	-3,8	10,9
Productos Vegetales de Exportación	79,7	127,1	59,5	6,4
Agroindustrias Huerta Hermanos	110,7	120,7	9,0	6,1
Sabor Peruano de Exportación	111,3	117,7	5,8	5,9
Resto	493,0	443,4	-10,1	22,4
Total	1 476,1	1 981,5	34,2	100,0

Tomado de Maximixe, 2007.

En el gobierno están el Ministerio de Agricultura y Prómplex, que buscan el incremento de exportaciones no tradicionales como el orégano que generen más puestos de trabajo, y en el ámbito académico, las universidades y los institutos como la Universidad Jorge Basadre y los institutos tecnológicos que desean ofrecer servicios a las empresas.

3. Análisis de la cadena de valor

Para completar la evaluación es necesario conocer las ventajas competitivas de la empresa. Una manera sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan es la cadena de valor de Porter. Con esta herramienta se puede desagregar las actividades estratégicas relevantes de una empresa para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. En la cadena de valor de la empresa se identifican las actividades primarias (ver gráfico 5.2): logística de entrada que incluye almacenamiento, control de calidad y de inventario del orégano; operaciones como despalillado, clasificado, homogeneizado, pesado y empacado; la logística de salida, es decir, almacenamiento, transporte y distribución; márketing y ventas, solo en el mercado nacional; y servicio, no se realizan actividades como suministro de recambios y reajustes del producto.

Gráfico 5.2. Cadena de valor de Agroindustrias San Pedro



Elaboración propia.

Logística de entrada

Ante la necesidad de contar con una oferta importante de orégano y un suministro seguro para el mercado nacional, desde hace aproximadamente 10 años la empresa ha establecido alianzas estratégicas con doce produc-

tores agrícolas de diferentes comunidades productoras de orégano. Estos productores adquieren el orégano de otros productores menores de su comunidad y toda la producción es transportada mediante camiones a la planta de Agroindustrias San Pedro. El pago por el orégano se realiza en efectivo y contra entrega. Esta alianza garantiza el suministro confiable de orégano a la empresa.

El orégano es entregado por los productores en sacos de polipropileno de un quintal (46 kilogramos) cada uno. Asimismo, la empresa cuenta con un camión de carga que le permite acopiar directamente de los productores agrícolas que no forman parte de su red normal de abastecimiento, es decir, de productores eventuales que ofrecen el orégano directamente a los procesadores de orégano de la Región Tacna.

El orégano proveniente de los productores agrícolas no es comestible pues contiene muchas impurezas que deben eliminarse. Entre ellas, excrementos, materias extrañas, insectos muertos o sus partes, hongos y mohos. Por lo que el orégano debe procesarse previamente en un establecimiento que tenga el equipo adecuado para hacerlo comestible.

Para que sea comercializable en el mercado internacional debe cumplir las especificaciones técnicas de los clientes y el precio será el resultado de su nivel de pureza y propiedades organolépticas. Actualmente, la planta se encarga de realizar estas actividades que hacen que el orégano sea comercializable y mejoren los precios, lo que aumenta su valor.

Las operaciones de Agroindustrias San Pedro continúan con el almacenamiento del orégano en su planta. En la actualidad, la zona destinada al almacenamiento de la materia prima tiene un área aproximada de 36 metros cuadrados, y se encuentra ubicada junto a la puerta de ingreso principal de la planta. El orégano es apilado en sacos de polipropileno.

Por la disposición del apilamiento, primero se procesa el orégano que entró último al almacén. La disposición es inadecuada y el área, insuficiente; lo que hace evidente que existen desorden y desorganización y, según afirma el propietario, en épocas de gran producción el área es insuficiente y el orégano es almacenado en zonas improvisadas que están temporalmente libres. Asimismo, esta deficiencia no permite diferenciar y clasificar por

zonas de procedencia la materia prima y establecer las cantidades de las diferentes calidades de orégano.

Cuando se presentan lluvias durante el secado poscosecha en las zonas de producción se puede arruinar el orégano por lo que los socios productores recurren a Agroindustrias San Pedro para reubicar el orégano que esté secando y llevarlo a lugares donde no llueve para que continúe el proceso de secado.

Operaciones

Las operaciones se clasifican en limpieza y despalillado, clasificado y empaclado. Esta última actividad se subdivide en llenado en sacos, pesaje, costura y almacenado. En estos procesos pueden participar hasta 18 operarios por turno. Todos los procesos se realizan de manera manual, no automatizada.

Limpieza y despalillado

Se hace mecánicamente mediante zarandas vibratorias de tres niveles que permiten extraer impurezas como polvo, tierra, piedras, insectos y, principalmente, el palillo del orégano. Según lo dicho por el propietario, cada zona de producción de orégano presenta diferentes niveles de calidad y merma; 15% es el nivel promedio de merma de este proceso.

La empresa cuenta con dos zarandas vibratorias y en cada una trabajan 5 operarios. Cuando la producción es poca, este mismo personal trabaja solo unos días del mes y luego rota en los siguientes procesos. Cada máquina tiene una capacidad de 2,5 toneladas por turno, por lo que ambas máquinas pueden limpiar y despalillar hasta 5 toneladas por turno de 8 horas.

Este proceso es alimentado desde el almacén de materia prima que se encuentra ubicado en el lado opuesto de la planta, aproximadamente a 30 metros de distancia de las máquinas de limpieza y despalillado. Para llegar a estas máquinas se debe recorrer prácticamente toda la planta por pasadizos muy estrechos que pueden originar accidentes.

Las máquinas se encuentran en un espacio reducido. La alimentación del orégano a cada máquina la realizan 2 operarios desde una posición

incómoda e inestable, pues deben subirse sobre sacos de orégano apilados que usan como si fueran plataformas fijas para alimentar las máquinas, lo que es muy inseguro. Un operario remueve el orégano sobre la máquina y otros 2 reciben el producto desde las 2 tolvas de salida.

La distribución de la planta es inadecuada y no ha sido diseñada para realizar el procesamiento del orégano, lo cual fue corroborado por el propietario de la empresa, quien manifestó que el terreno fue adquirido hace 20 años para la construcción de una vivienda familiar y que fue implementando de manera provisional para el procesamiento pero así ha permanecido. El orégano es almacenado temporalmente en sacos de polipropileno para el siguiente proceso.

Clasificado

También es un proceso mecánico. La máquina tiene 4 niveles de clasificación por lo que permite separar las hojas en 4 tamaños diferentes, modificables según pedido, generalmente son hojas de 3, 4 y 5 milímetros. El clasificado se realiza sobre todo para los clientes exportadores que requieren mayores niveles de homogeneidad y limpieza de las hojas de orégano. Si bien la máquina tiene cuatro niveles de clasificado, el orégano que sale puede seguir clasificándose, previo cambio de las zarandas removibles, y obtener otros tamaños. Esta máquina es operada por 4 trabajadores y puede clasificar hasta 12 toneladas por turno de 8 horas de trabajo. La máquina fue diseñada para que se alimente de manera constante con un tornillo sin fin desde la parte superior. Sin embargo, el flujo de orégano utilizado resultó insuficiente por lo que se optó por la alimentación manual. Esta máquina vibra y es muy ruidosa. Para utilizar la alimentación mecánica se debe reevaluar el sistema, posiblemente sea necesario aumentar la velocidad del motor eléctrico que hace girar el tornillo sin fin o aumentar el diámetro del ducto de alimentación que actualmente es de 6 pulgadas. Debe evaluarse en detalle cuál sería la mejor solución.

Luego de este proceso, el producto es envasado en sacos de polipropileno y almacenado para la siguiente etapa. La empresa sabe que el mercado nacional no es exigente respecto del cumplimiento de normas técnicas y considera que su actividad principal es el procesamiento del orégano por lo que no realizan la certificación de su producto.

Sin embargo, y como es ya sabido, una de las características del comercio internacional es definir claramente el producto por medio de especificaciones técnicas. Debido a ello es que el exportador contrata a una empresa certificadora, generalmente SGS, para que realice el análisis cuantitativo del producto y verifique que cumpla las especificaciones solicitadas por su cliente. La empresa certificadora toma muestras del orégano que ya fue clasificado en la fábrica y deja la contra-muestra y acta respectiva. El resultado del análisis es entregado solo al exportador, por lo que la empresa no lo conoce. La empresa no se ha preocupado por encargar un análisis propio de su producto.

Según Agroindustrias San Pedro, el resultado del análisis del orégano no es importante para ellos pues, según afirmaba Anastasio Yapuchura, no realizaban actividades de exportación. Pero, de manera indirecta, sabía que su producto cumplía con las especificaciones del cliente internacional porque después del análisis el exportador no solicitaba cambio o reprocesamiento del orégano analizado ni cancelaba el pedido.

Empacado

Según afirmaba Anastasio Yapuchura, tradicionalmente el mercado nacional gusta del orégano de hoja grande, por tanto, las hojas de menor tamaño van a la exportación. Dependiendo del mercado de destino, el empaque tiene diferentes características, pues los clientes exportadores tienen distintas exigencias para cumplir con sus clientes en el exterior.

El orégano para la exportación es empacado en sacos de papel con interior de polipropileno de 12,5 kilogramos, pesados en una balanza digital y cerrados con costura. Actualmente, las bolsas de papel son suministradas por el exportador con su marca impresa.

Con el fin de reducir el volumen de orégano en los sacos para bajar los costos de flete de los contenedores, el orégano empacado es prensado en paquetes de 5 sacos unidos con un zuncho de plástico. Los paquetes son almacenados y despachados en camiones. Cada contenedor puede almacenar y transportar hasta 16,5 toneladas por embarque. Dos operarios pueden empacar en promedio 6 toneladas en un turno de 8 horas.

La empresa intuye que, por el volumen de su actividad de comercialización, el exportador obtiene un margen importante de hasta 30%, que quisiera tomar para sí. Sin embargo, debido al desconocimiento del mercado internacional y, de alguna manera, por un cierto temor a lo desconocido, no han podido conseguir clientes para que su producto sea exportado directamente por lo que solo lo entregan procesado al exportador, quien sí tiene clientes en el exterior.

Logística de salida

Para el mercado nacional, la empresa realiza el almacenamiento del orégano en la planta y luego lo comercializa directamente en el mercado mayorista de la ciudad de Lima. Respecto del orégano de exportación, la empresa almacena el producto terminado en la planta de procesamiento para que el exportador lo acopie y exporte. El área disponible para almacenar el producto terminado es de 30 metros cuadrados, pero el área requerida para un día de producción es de 48 metros cuadrados.

Márketing y servicio posventa

Como se expuso anteriormente, el orégano solo se comercializa en el mercado nacional con los distribuidores mayoristas. La empresa no tiene un servicio de atención al cliente, pero ha observado que en la comercialización está el mayor margen, sin conocer exactamente a cuánto asciende.

4. Capacidad de la planta

La capacidad instalada de la planta de procesamiento para un turno de 8 horas llega a las 1440 toneladas anuales y la distribución de trabajadores se muestra en el cuadro 5.5 que indica una capacidad para 2 turnos de trabajo de 2880 toneladas por año. Sin embargo, es importante señalar que generalmente se alcanzan los niveles máximos de producción en las épocas de cosecha.

Cuadro 5.5. Número de trabajadores por operación y turno

Operaciones		Personal por turno
Limpieza y despalillado		10
Clasificado		4
Empacado	Llenado	2
	Pesado	
	Cosido	2
	Prensado	
	Almacenado	
Total		18

Fuente: Agroindustrias San Pedro.
Elaboración propia.

Con una merma promedio de 15%, la producción máxima que se podría esperar es 2448 toneladas anuales [$2880 \times (1 - 15\%)$], considerando una producción anual de 820 toneladas, por tanto, la utilización de la planta llega solo a 33% de su capacidad instalada. Como ya se mencionó, la empresa comercializa en el mercado nacional 330 toneladas anuales ($60\% \times 820$), por lo que para el mercado internacional se tendría una disponibilidad de 2118 toneladas.

Cuando se requieren niveles de producción menores, por ejemplo, 30 toneladas mensuales, solo funciona una máquina de limpieza y despalillado con 5 operarios por 12 días, este mismo personal rota 8 días en el clasificado y los otros 4 días en el empacado.

5. Actividades de apoyo

Estas incluyen administración, finanzas, investigación y desarrollo, y sistemas de información.

Administración

La empresa no utiliza conceptos de administración estratégica, como el análisis interno y externo o el planeamiento estratégico, para definir sus planes de acción y alcanzar sus objetivos. Ni siquiera tiene una visión clara

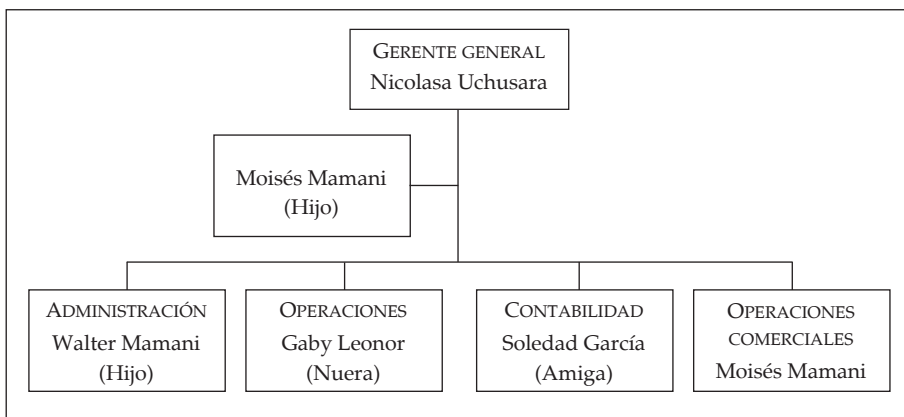
de a dónde quisiera llegar, solo tiene el deseo de exportar porque intuye que allí se está el mayor margen de ganancia.

Agroindustrias San Pedro no sabe cuánto exportar o qué niveles de rentabilidad le gustaría alcanzar. No tiene objetivos de corto, mediano o largo plazo; por lo que no existe planificación y la gerencia se concentra principalmente en las actividades productivas.

El gerente trata de participar en la mayor parte de actividades, lo que evidencia su poca disponibilidad a delegar tareas, inclusive en actividades de menor relevancia como el acopio eventual, el pago a los proveedores, el transporte y la entrega del orégano. No existe un organigrama formal que defina las responsabilidades de cada puesto en la empresa. Los operarios realizan muchas actividades según lo requieran los propietarios.

La administración familiar participa directamente en las actividades productivas, es decir, realiza el control de personal e inventarios; sin embargo, en una visita realizada se pudo observar que el organigrama se aproxima al gráfico 5.3.

Gráfico 5.3. Organigrama de Agroindustrias San Pedro



Elaboración propia.

Por las conversaciones sostenidas, se evidencia que el ánimo de los trabajadores es bastante bajo pues no se sienten identificados con los objetivos de la empresa y consideran que su trabajo es temporal mientras encuentran

otro que ofrezca mejores condiciones. La mayoría son jóvenes entre 20 y 30 años que estudian.

Existe una rotación importante de operarios. Desde el año 2007 al 2009, de los 18 trabajadores que laboraban en la empresa solo quedan 3 en planilla. Además, se verificó que las condiciones laborales no eran apropiadas, pues no contaban con implementos de trabajo como uniforme, zapatos, respiradores o tapones de oídos. Tampoco tienen seguro de salud ni de riesgo contra accidentes. El polvillo existente en la atmósfera algunas veces hace irrespirable el ambiente y el ruido de las máquinas es muy fuerte, lo que ocasiona estrés. El personal trabaja 8 horas por un jornal de 28 soles para los que están en la planilla y 23 soles para los trabajadores eventuales.

No existe capacitación para los empleados, menos aún, una línea de carrera. La gerencia lo considera como un gasto innecesario. No hay un mecanismo de compensación para los empleados por mayores utilidades obtenidas, como el reparto de utilidades.

El estilo de liderazgo adoptado por la gerencia es el de dar instrucciones directamente: les dicen a los trabajadores lo que tienen que hacer y cómo deben hacerlo. La gerencia delimita y establece la tarea, los tiempos y el ritmo.

Finanzas

Con el financiamiento de los bancos la empresa puede reunir el capital de trabajo necesario para el corto plazo. No cuenta con un gerente financiero y generalmente es asesorada por los funcionarios de los bancos que otorgan los préstamos.

De los estados financieros se obtuvo el cuadro 5.6, donde se muestra la estructura de costos operativos y en el gráfico 5.4 se presenta el margen de la empresa.

Cuadro 5.6. Estructura de costos operativos de Agroindustrias San Pedro

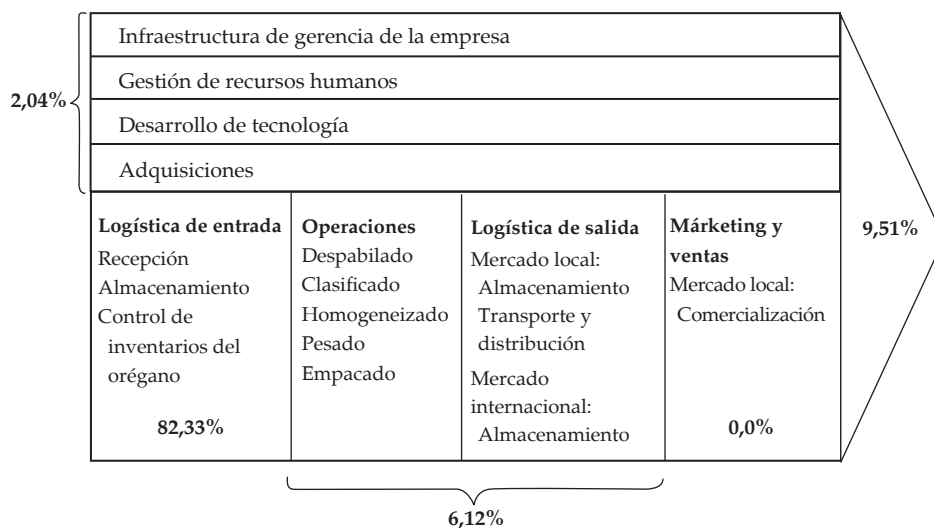
Rubros	2005	2006	2007
Precio promedio de venta del orégano (dólares por kilogramo)	2,20	2,37	2,42
Precio promedio de compra del orégano (dólares por kilogramo)	1,52	1,59	1,66
Tipo de cambio del BCRP (soles por dólar)	3,30	3,27	3,13
Ventas (dólares)	558 040,61	395 895,11	328 323,64
Costo de ventas (dólares)	561 585,76	330 711,93	306 255,91
Ventas (kilogramos)	253 654,82	167 397,51	135 670,93
Materia prima en kilogramos: orégano de chacra (incluye merma de 15%)	298 417,44	196 938,25	159 612,85
Materia prima en dólares: orégano de chacra	452 147,63	313 173,97	265 171,52
Mano de obra (dólares)	25 943,27	17 454,19	18 234,89
Costos indirectos de fabricación (dólares)	6 969,70	4 944,57	4 100,63
Gastos financieros (dólares)	5 333,94	11 709,17	—
Gastos de administración (dólares)	3 702,12	17 874,62	3 055,91
	494 096,66	365 156,52	290 562,94

Estructura de costos (porcentaje)	2005	2006	2007
Materia prima	81,02	79,11	80,77
Mano de obra	4,65	4,41	5,55
Costos indirectos de fabricación	1,25	1,25	1,25
Gastos financieros	0,96	2,96	0,00
Gastos de administración	0,66	4,51	0,93
Margen	11,46	7,76	11,50

Fuente: Estados financieros de Agroindustrias San Pedro y Maximixe, 2007.

Elaboración propia.

Gráfico 5.4. Margen de Agroindustrias San Pedro



Fuente: Agroindustrias San Pedro.
Elaboración propia.

El cuadro 5.7 muestra los ratios obtenidos de los estados financieros de la empresa. Se aprecia que esta mueve importantes montos de capital de trabajo porque los pagos que realizan a sus proveedores son al contado.

Cuadro 5.7. Ratios financieros

Estructura financiera	2005	2006	2007
(Patrimonio + Deuda de largo plazo) / Activo no corriente (porcentaje)	309,41	566,50	311,79
Capital de trabajo	112 008	249 070	89 093
Activo corriente / Pasivo corriente (veces)	39,73	1 845,96	1,17
(Activo Corriente – Existencias) / Pasivo corriente (veces)	24,65	1 492,18	0,68
Días de existencias	8,59	16,12	40,54
Cobranza de clientes	0,00	30,76	49,08
Patrimonio / Total activos (porcentaje)	41,13	68,26	19,89
Capital social / Patrimonio (porcentaje)	81,67	27,39	43,13
Deuda financiera bruta	96 233	95 895	0,00
Deuda financiera bruta / Patrimonio (porcentaje)	138,94	46,42	0,00
Activo fijo neto / Total activos (porcentaje)	31,71	17,64	6,38
Generación de recursos y rentabilidad			
Variación de ventas (porcentaje)	0,00	-29,70	90,52
Utilidad bruta / Ventas (porcentaje)	-0,64	16,46	6,72
(Utilidad Operativa – Gastos financieros) / Ventas (porcentaje)	-2,34	8,99	5,79
Utilidad neta / Ventas (porcentaje)	0,43	10,61	5,79
Gastos financieros / Ventas (porcentaje)	1,04	2,96	0,00
Utilidad neta / Patrimonio (ROE) (porcentaje)	11,45	66,47	108,89
Utilidad neta / Total Activos (ROA) (porcentaje)	4,71	45,37	21,66
Flujo de caja	7 933	137 301	142 817
Flujo de caja / Ventas (porcentaje)	0,43	10,61	5,79
Cobertura de deuda			
Deuda financiera bruta / Flujo de caja (años)	12,13	0,70	0,00
Deuda financiera bruta / Ventas (veces)	0,05	0,07	0,00
EBITDA / Gastos financieros (veces)	-1,24	4,04	—
Solvencia			
Pasivo total / Activo total (porcentaje)	0,59	0,32	0,80
Pasivo total / Patrimonio (porcentaje)	1,43	0,46	4,03

Fuente: Agroindustrias San Pedro.
Elaboración propia.

Investigación y desarrollo

La empresa no cuenta con recursos de investigación y desarrollo por lo que cualquier intento de innovación se limita a imitar las experiencias de otras empresas, hasta la fecha sin resultados exitosos.

Sistemas de información

No existen registros del manejo de la empresa, solo se cuenta con los libros contables para rendir cuentas a la autoridad tributaria. No están disponibles de manera sistemática los registros de compras, ventas, precios, proveedores, etcétera.

6. Fortalezas y debilidades de la empresa

A partir de la información presentada, en este capítulo se han identificado las siguientes fortalezas y debilidades de Agroindustrias San Pedro:

FORTALEZAS

- Buen manejo de relaciones con los productores de orégano.
- Amplia experiencia en el procesamiento de orégano.
- Conocimiento de los mejores puntos de producción de orégano.
- Principal procesador de orégano de Tacna.
- Alto nivel de especialización en el procesamiento del orégano.

DEBILIDADES

- Deficiente capacidad de gestión y administración.
- Inadecuada distribución de la planta de procesamiento.
- Deficientes procesos de control de calidad.
- Poca capacidad de financiamiento.
- Alta dependencia familiar en la estructura organizacional.
- Desconocimiento de los mecanismos del comercio internacional.

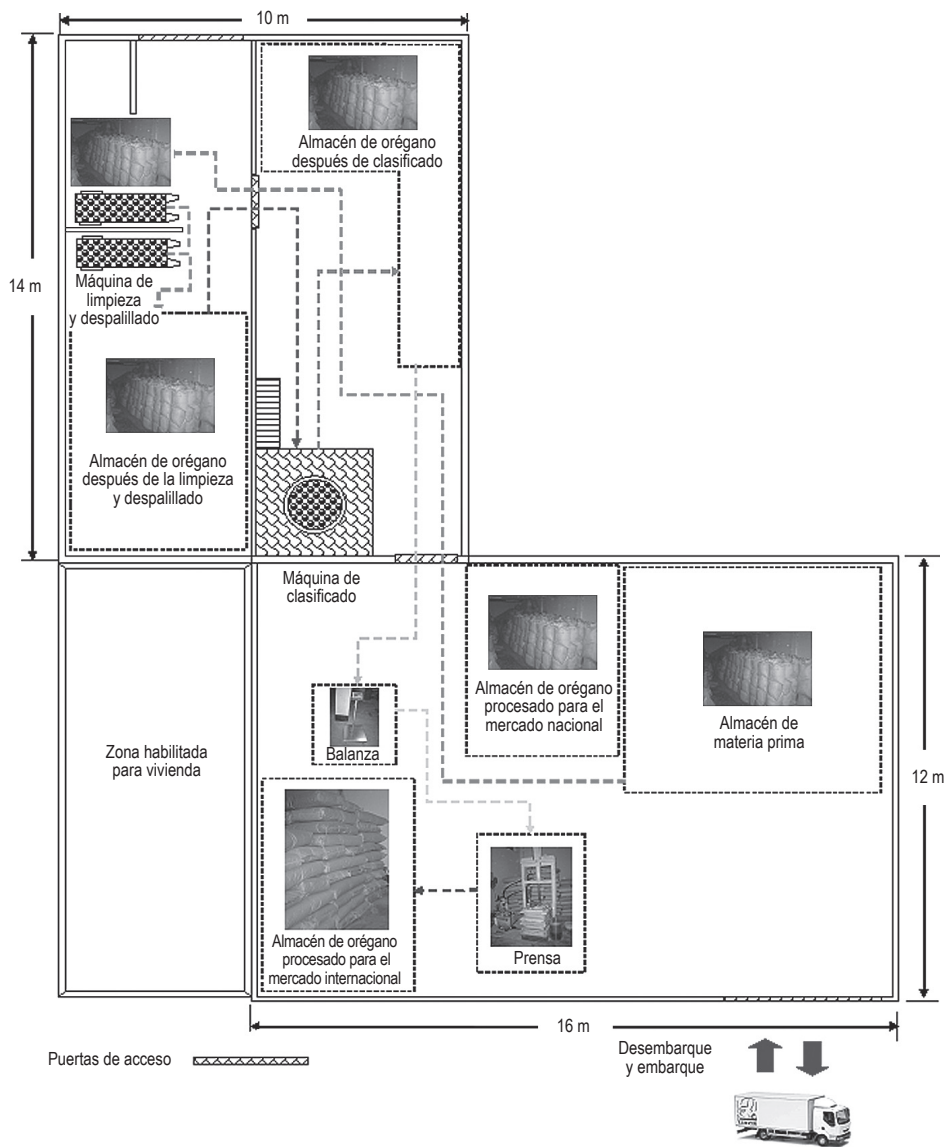
A manera de conclusión, se puede afirmar que las actividades de procesamiento en la planta se realizan de manera manual y poco eficiente, pero

medianamente aceptable para los niveles de producción requeridos hasta ahora. Sin embargo, mayores niveles de producción harán insuficiente e ineficiente la capacidad instalada, principalmente porque el área disponible para almacenar el orégano es reducida.

Para mejorar la eficiencia de la planta es necesario tener un área de mayor tamaño (332 metros cuadrados), reubicar algunos equipos y tomar áreas que actualmente son utilizadas para otros fines como vivienda. En el largo plazo podría implementarse un proyecto para la producción continua mediante el uso de fajas transportadoras en las actividades intermedias para el transporte del orégano procesado. La distribución actual de la planta se muestra en el gráfico 5.5.

La empresa no cuenta con una gerencia profesional que conozca y utilice herramientas de gestión que haga viable la visión de los propietarios. Tampoco tiene una organización formal. Los empleados están poco motivados para realizar su trabajo y las condiciones laborales son deficientes.

Gráfico 5.5. Distribución actual de la planta de Agroindustrias San Pedro



Elaboración propia.

6

Análisis estratégico y propuesta del modelo de negocio

El análisis de las fuerzas Septe realizado en el punto 3 del capítulo 4, referido a la influencia de los factores indirectos, buscó identificar los elementos que rodean a Agroindustrias San Pedro y pueden convertirse en oportunidades o amenazas.

Fred R. David, en su libro *Conceptos de administración estratégica* (2004), clasifica a estas fuerzas en a) económicas, b) sociales, culturales, demográficas y ambientales, c) políticas, gubernamentales y legales, d) tecnológicas y e) de competencia. Para el presente plan las fuerzas que se analizan son a) sociales, b) económicas, c) políticas, d) tecnológicas y e) ecológicas. Sobre el posicionamiento estratégico frente a los grupos de interés se estudiará la manera en la cual influyen las fuerzas Septe que rodean a la empresa, lo que se muestra en el cuadro 6.1.

1. Evaluación de factores externos

Esta evaluación estará enfocada a analizar el entorno de la empresa, para lo cual se retoman, como se indicó, los temas analizados en el acápite 3 del capítulo 4 («Análisis de factores indirectos» o fuerzas Septe) y, además, el análisis de las cinco fuerzas de Porter, desarrollado en el acápite 5 del capítulo 3, para clasificarlas y ponderarlas como oportunidades y amenazas (ver cuadro 6.2).

Cuadro 6.1. Matriz de fuerzas Septe frente a los grupos de interés

Tipo de fuerzas que influyen	Propietarios	Bancos	Proveedores (acopiador / agricultor)	Clientes
Sociales			Mejora del nivel de vida. Mejoras económicas.	
Económicas	Motivación por la rentabilidad del producto.	Condiciones de financiamiento del sector.		
Políticas	Apoyo político para diversificar cultivos en Tacna.		Incentivos para incrementar el acopio/cultivo del orégano.	
Tecnológicas	Interés por tecnificar el proceso productivo de los agricultores.	Disminución de los riesgos de la actividad agrícola.	Promoción del uso de tecnología.	
Ecológicas				Búsqueda de productos rentables.

Tipo de fuerzas que influyen	Empleados	Competidores	Gobierno	Universidades
Sociales	Immigración andina para el cultivo y el procesamiento.			
Económicas	Motivación por la rentabilidad del producto.	Motivación por la rentabilidad del producto.		
Políticas		Relación de la calidad del producto con la imagen internacional del país.	Fomentar el desarrollo de la producción de orégano. Ampliación de la frontera agrícola.	
Tecnológicas		Mayor eficiencia en el proceso productivo.	Fondos de inversión para I & D.	Desarrollo de tecnologías para el cultivo.
Ecológicas				Búsqueda de tecnologías de producción limpias.

Elaboración propia.

Cuadro 6.2. Matriz de factores externos

Oportunidades		Peso*	Calificación**	Total ponderado
1.	Alta fragmentación de la cadena de suministros con gran cantidad de intermediarios oportunistas de <i>stock</i> y precio	0,10	4	0,40
2.	Apertura de los mercados internacionales a través de los tratados de libre comercio	0,06	3	0,18
3.	Crecimiento de la demanda internacional del orégano	0,12	4	0,48
4.	Condiciones agroclimáticas de la Región Tacna	0,10	3	0,30
5.	Reconocimiento a la calidad del orégano peruano	0,09	3	0,27
6.	Tendencia global al consumo saludable	0,09	3	0,27
7.	Desarrollo de infraestructura vial	0,09	3	0,27
Amenazas				
1.	Volatilidad de los precios internacionales del orégano	0,19	1	0,19
2.	Apoyo del Estado (en Argentina y Chile) para mejorar la calidad del producto	0,06	2	0,12
3.	Escasez de agua y falta de infraestructura de riego	0,10	2	2,48
		1,00		4,96

Elaboración propia.

* El rango de valores de la variable peso va de 0,0 (No importante) a 1,0 (Muy importante).

** Los valores de las calificaciones son los siguientes: 1 = Amenaza mayor; 2 = Amenaza menor; 3 = Oportunidad menor; y 4 = Oportunidad mayor.

Con base en los parámetros de interpretación que ofrece la guía de evaluación de Ritchie (1997), se encuentra un entorno altamente favorable que llega a un total ponderado de 4,96. Sin embargo, es importante considerar el impacto que podría generar en la cadena de abastecimiento una caída en los precios internacionales. Además, los intermediarios en la cadena de distribución aprovechan el alto nivel de fragmentación que tiene esta cadena de suministro.

2. Evaluación de factores internos

La evaluación de factores internos analiza las fortalezas y las debilidades de Agroindustrias San Pedro con el objetivo de aprovechar las fortalezas y

superar las debilidades. En el capítulo anterior se detallaron las fortalezas y las debilidades identificadas en la empresa. En el cuadro 6.3 se presenta la ponderación de estos factores internos.

Cuadro 6.3. Matriz de factores internos

Fortalezas		Peso*	Calificación**	Total ponderado
1.	Buen manejo de relaciones con los productores de orégano	0,06	4	0,24
2.	Amplia experiencia en el procesamiento de orégano	0,10	3	0,30
3.	Conocimiento de los mejores puntos de producción de orégano	0,08	4	0,32
4.	Principal procesador de orégano de Tacna, con alto reconocimiento local	0,06	3	0,18
5.	Alto nivel de especialización en el procesamiento del orégano	0,10	3	0,30
Debilidades				
1.	Deficiente capacidad de gestión y administración	0,16	1	0,16
2.	Inadecuada distribución de la planta de procesamiento	0,06	2	0,12
3.	Deficiente proceso de control de calidad	0,08	1	0,08
4.	Escasa capacidad de financiamiento	0,08	2	0,16
5.	Alta dependencia familiar en la estructura organizacional	0,06	1	0,06
6.	Desconocimiento del comercio internacional	0,16	1	0,16
		1,00		2,08

Elaboración propia.

* El rango de valores del peso va de 0,0 (No importante) a 1,0 (Muy importante).

** Los valores de las calificaciones son los siguientes: 1 = Amenaza mayor; 2 = Amenaza menor; 3 = Oportunidad menor; y 4 = Oportunidad mayor.

A partir de los parámetros de interpretación de la guía de Ritchie (1997), la empresa se considera débil en lo interno, pues llega a un total ponderado de 2,08. Sus capacidades de gestión para poder entrar al comercio internacional están disminuidas.

3. Opciones estratégicas

Para la generación de las opciones estratégicas se relacionan los factores internos y los factores externos para minimizar las debilidades y las amenazas al mismo tiempo que se desarrollan las fortalezas y las oportunidades.

Fortalezas – Oportunidades

Se utilizan las fortalezas internas de la empresa para tomar ventaja de las oportunidades externas, con lo cual se obtiene la estrategia de participar en la cadena de suministro de orégano hacia Brasil para buscar la consolidación de la empresa y la eliminación de los intermediarios. Además, en función del buen manejo de relaciones con los productores de orégano, otra estrategia posible es la de establecer convenios para asegurar a los clientes externos la disponibilidad de *stock*. Por último, el conocimiento de los mejores puntos de producción de orégano permite ofrecer el mejor orégano peruano al cliente externo.

Fortalezas – Amenazas

Se utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas, con lo cual se obtiene la estrategia de establecer convenios de cooperación con los agricultores para tecnificar su proceso de riego y aprovechar mejor el escaso recurso hídrico.

Debilidades – Oportunidades

Del cruce de debilidades y oportunidades se obtiene la estrategia de profesionalizar o capacitar a los administradores de Agroindustrias San Pedro para que sean capaces de guiar a la empresa a su internacionalización.

Debilidades – Amenazas

Se han definido tácticas defensivas con el fin de reducir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. La estrategia encontrada es realizar un cuidado planeamiento de la cadena de suministros y plantearse escenarios como situaciones de volatilidad de precios y ausencia de lluvias.

4. Bases para el desarrollo de la estrategia

De acuerdo con la metodología que proponen Johnson y Scholes (Johnson, Scholes y Whittington, 1997) para las empresas comerciales, las bases para el desarrollo de la estrategia genérica se centrarán en establecer los criterios que requiere Agroindustrias San Pedro para construir y desarrollar ventajas competitivas. Estas se centrarán sobre los elementos que transformen a la empresa en un actor significativo primero en la región (Brasil) y luego en mercados con mayores niveles de exigencia (España y Alemania), debido al tiempo que implica desarrollar cultivos con mejoras genéticas y buenas prácticas de cultivo.

4.1. La estrategia chilena

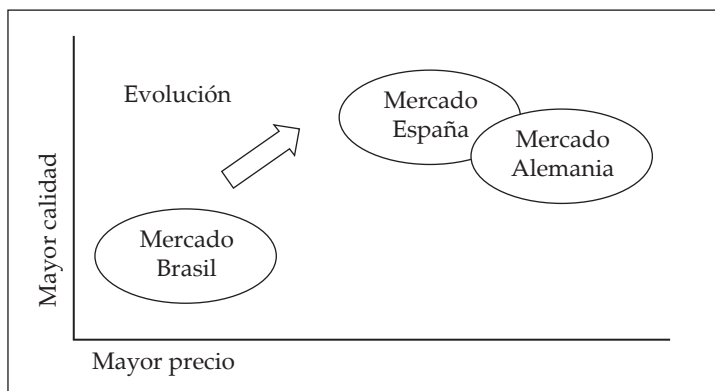
Los competidores chilenos ya tienen ventaja debido al camino que han recorrido. Por ejemplo, la Fundación Chile, a través del Proyecto FDI AT-11 Orégano y Romero 2005, concluye que el orégano ha perdido significativamente competitividad por tres motivos:

- Sobreoferta local, sobre todo del Perú
- Bajo nivel técnico de producción
- Falta de caracterización del producto

Otra de sus conclusiones es que el orégano chileno no ha logrado ser competitivo para ingresar a los principales mercados (España y Alemania) pues estos demandan productos diferenciados con mejores precios.

La consecuencia de este análisis es que Agroindustrias San Pedro va enfrentar por parte de los exportadores chilenos una estrategia genérica de diferenciación en la medida que sus proyectos de tecnificación agrícola y caracterización del producto se logren.

Con base en el análisis realizado, se define una ruta de evolución de Agroindustrias San Pedro en función de los mercados que se quiere alcanzar a través de un proceso de conversión de las capacidades de la empresa. Esta ruta se muestra en el gráfico 6.1.

Gráfico 6.1. Ruta de evolución de Agroindustrias San Pedro

Elaboración propia.

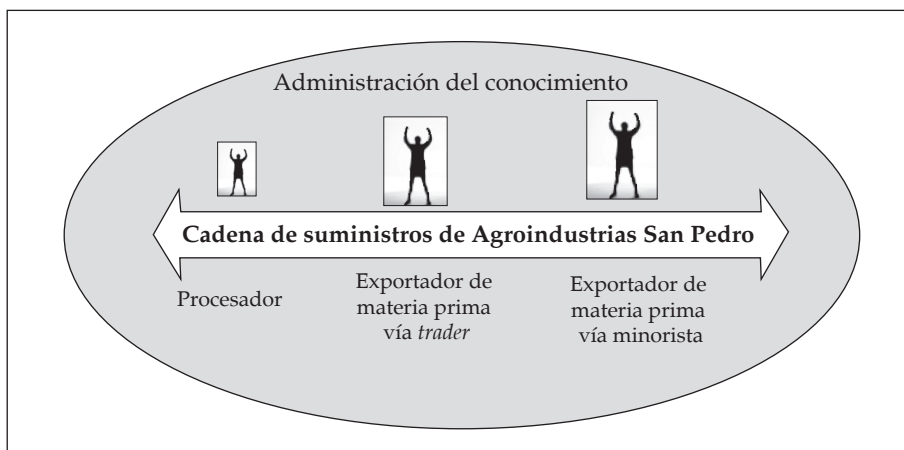
Esta ruta se define en función de una constante alineación de las capacidades de la empresa para desarrollar una estrategia sostenible que le permita llegar a los mercados externos.

4.2. Lineamientos generales para Brasil

El mercado de Brasil tiene potencial para que Agroindustrias San Pedro logre su internacionalización, con ese propósito se plantean los siguientes objetivos estratégicos:

- Apertura de la estructura organizacional y profesionalización de los mandos directivos.
- Desarrollo de una estrategia de administración del conocimiento que permita aprender e incorporar usos y costumbres del comercio internacional; por ejemplo, manejo de cadenas globales de suministro, estándares de calidad, adecuación a las costumbres locales de los mercados, etcétera.
- Establecimiento de una estrategia a lo largo de la cadena global de suministros para lograr mayor rentabilidad por la vía de disminuir el número de intermediarios. Este último objetivo se desarrolla en el gráfico 6.2.

Gráfico 6.2. Estrategia de desarrollo para Brasil



Elaboración propia.

4.3. Lineamientos generales para España y Alemania

En función de los análisis realizados se concluye que para participar en mercados exigentes como España y Alemania se deben plantear los siguientes objetivos estratégicos:

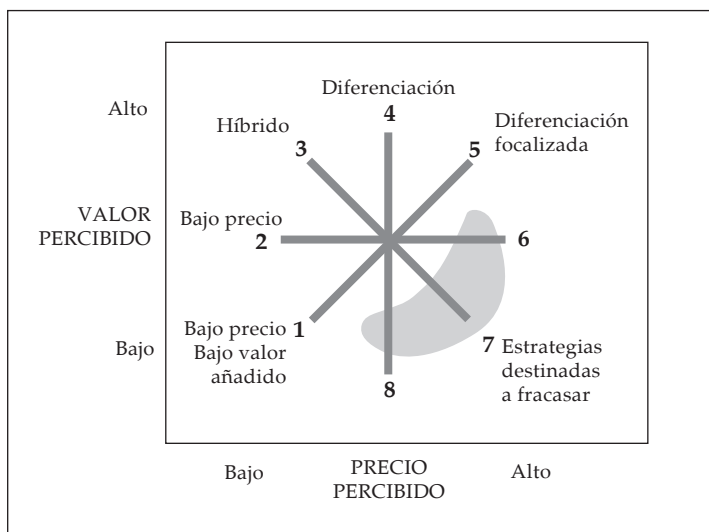
- Desarrollar un *cluster* de producción del orégano para lograr la integración de la cadena productiva y su proceso de tecnificación (agricultor, gobierno, universidad, etcétera).
- Posible integración hacia atrás para asegurar un continuo proceso de tecnificación del proceso productivo. Establecer centros piloto de producción.
- Caracterización del orégano peruano para conseguir la identificación del origen del producto y la calidad asociada a este.

5. Orientaciones para el desarrollo de la estrategia

Cliff Bowman (Faulkner y Bowman, 1995), basado en la necesidad de relacionar una estrategia en particular con el valor que percibe el cliente, desarrolló una herramienta conocida como el reloj estratégico (gráfico 6.3) que asume que si los productos o los servicios de las organizaciones son

más o menos iguales los consumidores los elegirán en tanto el precio del producto sea el valor percibido de este.

Gráfico 6.3. Reloj estratégico de Bowman



Tomado de Faulkner y Bowman, 1995.

El reloj estratégico se convierte en una herramienta importante sobre todo en un escenario como el que se está analizando para un producto que se caracteriza por ser un *commodity*. La definición de la estrategia precio-valor que se presenta en el cuadro 6.4 determinará la viabilidad de Agroindustrias San Pedro en su proceso de internacionalización.

Cuadro 6.4. Estrategia precio-valor de Bowman

Ruta	Estrategia precio-valor	Comentarios
1.	Bajo precio-bajo valor percibido	Se corresponde con un segmento específico.
2.	Bajo precio	Existe riesgo de guerra de precios y bajos márgenes y requiere ser líder en costos.
3.	Híbrida	Requiere ser líder en costos y desarrollar inversiones para mantener el bajo precio y la diferenciación. Es la única ruta exitosa que garantiza un aumento de la cuota de mercado.
4.	Diferenciación: a) Sin aumento del precio b) Con aumento del precio	El valor percibido por los consumidores conducirá a mayores beneficios (sin aumento del precio) o inclusive aunque haya aumento del precio si la percepción de mayor valor supera el mayor precio percibido.
5.	Diferenciación focalizada	El valor percibido se dirige a un particular segmento (foco), que paga los mayores precios.
6.	Aumento del precio sin modificación del valor percibido	Provocará mayores márgenes si los competidores no siguen esta estrategia y existe riesgo de perder cuota de mercado. Habitualmente es una ruta de fracaso.
7.	Aumento del precio y reducción del valor percibido	Solo es posible en situaciones monopolísticas y oligopolísticas con funcionamiento de un cártel. En los demás casos suele ser una ruta de fracaso.
8.	Reducción del valor percibido manteniendo el precio	Suele conducir a pérdida de cuota de mercado. Ruta de fracaso, habitualmente.

Tomado de Faulkner y Bowman, 1995.

En vista que la presencia y la experiencia de Agroindustrias San Pedro en los mercados internacionales es nula, se considera iniciar el proceso de internacionalización con una estrategia híbrida (ruta 3), por las siguientes razones:

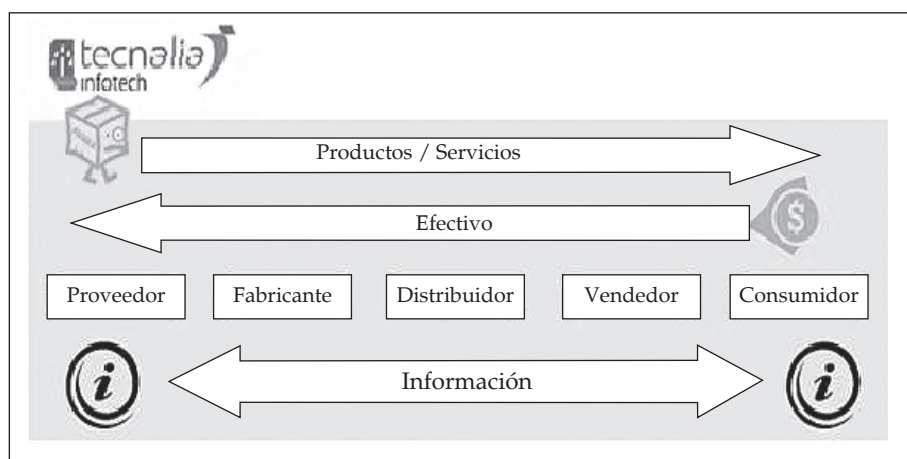
- Los productores de orégano y los grupos de interés de la cadena productiva no están enfocados en mejorar los procesos productivos ni desarrollar la caracterización del orégano peruano, lo cual privaría a las cadenas de comercialización de un producto diferenciado por su calidad.

- Agroindustrias San Pedro no cuenta aún con las capacidades organizativas para entrar en el mercado de Brasil.
- Las características climáticas de la Región Tacna van a permitir que continúe el crecimiento de la frontera agrícola del orégano, producto atractivo para los agricultores por su mayor rentabilidad sobre los productos tradicionales.

6. Sostenibilidad de la cadena de valor

Un cambio en el enfoque de la cadena de valor de Agroindustrias San Pedro se convierte en un cambio estratégico que busque lograr una mayor integración de sus recursos y contar con recursos humanos capacitados para enfrentar el proceso de internacionalización. Para potenciar este proceso se plantean dos elementos de cambio que se muestran en el gráfico 6.4: profesionalización de la estructura organizativa e integración de la cadena de suministros.

Gráfico 6.4. Aspectos claves de la cadena de suministros



Fuente: Instituto Tecnalia-Infotech.

Respecto de la profesionalización de la estructura organizativa, la fuerte presencia familiar dentro de la organización no ha logrado contar con personas debidamente capacitadas y con experiencia para enfrentar un proceso de internacionalización y desarrollo del negocio de procesamiento de orégano.

El fallecimiento en los meses recientes del patriarca, Anastasio Yapuchura, ha causado una fuerte inestabilidad en la compañía pues la ausencia de una gerencia profesional ha generado fuertes desequilibrios en su manejo. El conocimiento adquirido a lo largo de todos estos años no ha sido debidamente transmitido a los integrantes de la organización. Actualmente la gerencia general ha sido asumida por la señora Nicolasa Uchusara.

Es necesario profesionalizar la empresa, inicialmente, mediante el nombramiento de un gerente general con conocimientos de comercio exterior, idiomas y agroexportación. Moisés Mamani, actual gerente comercial, debe asumir una posición de planificación estratégica sobre todo con los productores y el personal de acopio y familiarizarse con el proceso de comercio exterior.

En el caso de la integración de la cadena de suministros, uno de los elementos claves dentro del comercio internacional es tener una cadena de suministro debidamente integrada e informada. Una adecuada planificación de los niveles de producción, inventario y demanda, sumada a sistemas de información, va a permitir mayor eficiencia en el uso de los recursos financieros y mejor manejo del costo de oportunidad, lo que significa evitar un deficiente manejo de los niveles de inventario.

El Instituto Tecnalía-Infotech asegura que las tecnologías de información como Enterprise Resource Planning (ERP), Supply Chain Management (SCM), Internet, etcétera, aplicadas a la gestión de la cadena de suministros son elementos que van a permitir:

- Planificación y sincronización de la demanda del consumidor y las capacidades de los productores de orégano (proveedores).
- Automatización de las operaciones a través del uso de tecnología como código de barras o interfaces persona-máquinas.
- Integración y análisis de información a través de herramientas como *datawarehousing* para planificación de la demanda o pronósticos de producción.
- Seguridad aplicada a los procesos logísticos como identificación biométrica, precintos electrónicos, sensores de humedad, etcétera.

7. Métodos de crecimiento empresarial

Johnson y Scholes (Johnson, Scholes y Whittington, 1997) sostienen que las organizaciones demuestran sus ventajas competitivas a través de las orientaciones alternativas que pueden tomar. Estas alternativas se pueden dividir en tres tipos: desarrollo interno, fusiones y adquisiciones, y desarrollo conjunto y alianzas estratégicas.

Respecto del desarrollo interno, la empresa no cuenta con recursos humanos para poder llevar a cabo la internacionalización del negocio. Es necesario formar cuadros internos a través de la capacitación o contratar personal con experiencia en comercio internacional y procesos de mejora continúa en negocios de agroexportación. Agroindustrias San Pedro no puede afrontar con recursos internos el entorno de complejidad que significa convertirse en participante activo de una cadena de suministro global con adecuados niveles de calidad y eficiencia.

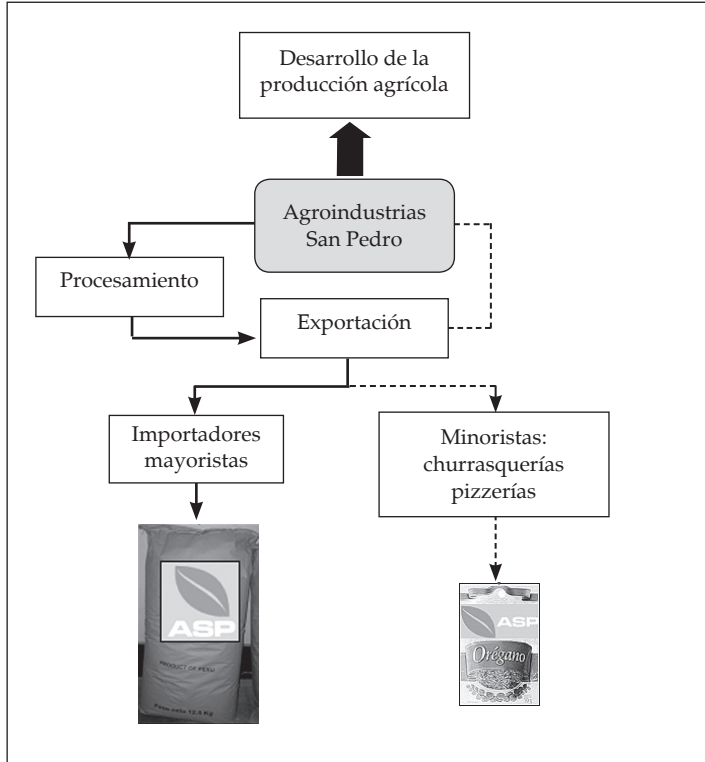
Las fusiones y las adquisiciones resultan de aportes mutuos de organizaciones, en el caso de Agroindustrias San Pedro la empresa no tiene poder de negociación en la cadena logística internacional y el conocimiento y la experiencia que posee son muy limitados.

Como sostienen los autores citados, es necesario establecer una alianza estratégica con otros actores que ofrezcan habilidades, *know-how* y acceso a mercados y reconocer su capacidad para cooperar. Los *joint ventures* pueden ser una excelente forma de obtener *know-how* y especialización para su desarrollo interno. Agroindustrias San Pedro necesita desarrollar capacidades internas a través del aprendizaje de empresas con cultura agroexportadora que faciliten el acceso a los mercados internacionales.

8. Propuesta del modelo de negocio

El modelo de gestión exportadora basado en las propuestas estratégicas mencionadas se presenta en el gráfico 6.5. Ese modelo busca internacionalizar la cadena productiva del orégano. Por su parte, el cuadro 6.5 desarrolla el concepto del modelo de negocio.

Gráfico 6.5. Internacionalización de la cadena productiva



Elaboración propia.

Cuadro 6.5. Estructura del concepto del modelo de negocio

Componente	Innovación
Producto	Hojas de orégano secas
Atributos claves	Olor y sabor natural
Nivel de precios	Bajo
Ventaja competitiva	Fácil uso
Alcance del producto	Orégano de la zona sur del Perú
Consumidores finales	Amas de casa y churrasquerías de Brasil
Clientes intermedios	Importadores
Formas de competir	Caracterización del producto
Competencias básicas	Certificación de la calidad
Activos estratégicos	Experiencia
Procesos básicos	Acuerdos, acopio, procesamiento, marketing
Inicio de relación con el cliente	Entrega de muestras y certificados de calidad
Presentación	Sacos de 12,5 kilogramos y luego bolsas de 15 gramos
Beneficios para el cliente	Sabor y aroma natural y agradable
Relación con los proveedores	Alianzas estratégicas
Socios (hacia adelante)	Alianzas con importadores y supermercados
Coaliciones (hacia adentro o hacia atrás)	Baja asociatividad de los proveedores
Fronteras organizacionales	Procesamiento (incluye el envasado)

Elaboración propia.

La visión del modelo es: «Ser una empresa que comercializa hojas de orégano con marca propia en el mercado internacional»; y la misión: «Establecer alianzas estratégicas con los actores de la cadena productiva del orégano para proveer un orégano de calidad». Con el propósito de lograr estos fines, los objetivos planteados son los siguientes:

- Articulación de la cadena productiva de Tacna que permita a Agroindustrias San Pedro asegurar el abastecimiento de orégano peruano de calidad.
- Caracterización de la oferta de orégano peruano y posicionamiento de Agroindustrias San Pedro en el mercado brasileño como preparación para ingresar al mercado europeo (España y Alemania).

- Profesionalización de la estructura organizativa de Agroindustrias San Pedro para enfrentar la internacionalización.
- Excelencia operativa en el procesamiento del orégano.

El negocio funcionará según se muestra en el gráfico 6.6 que incluye los siguientes elementos:

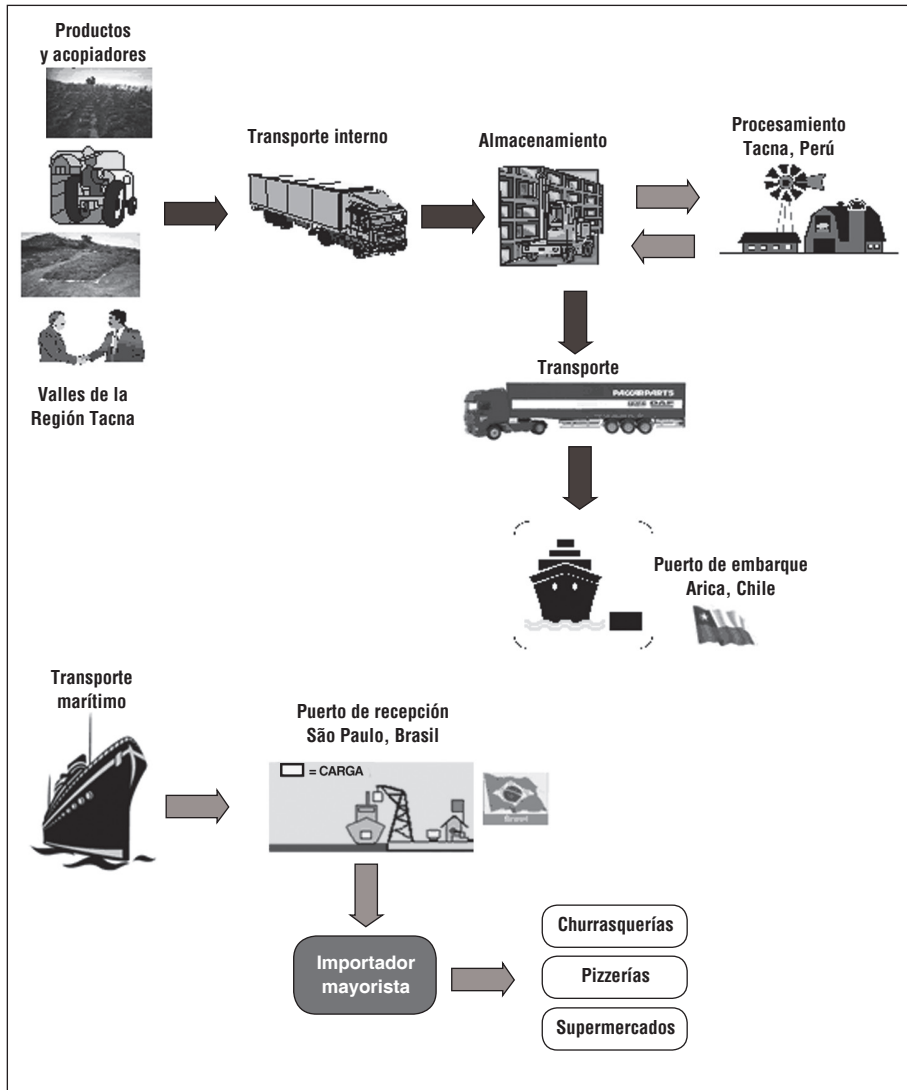
- Productores y acopiadores de hojas de orégano seco: serán responsables de la producción, el acopio de orégano y el transporte hasta los almacenes de la empresa.
- Transporte interno: las hojas de orégano serán transportadas por el socio acopiador desde la zona de producción agrícola hasta los almacenes de la empresa.
- Almacenamiento: el almacén se encontrará ubicado en la ciudad de Tacna en una zona aledaña a la planta de procesamiento de la empresa. Allí se almacenará tanto la materia prima como el producto terminado para enviarlo al puerto de embarque en Arica, Chile.
- Planta de procesamiento: en la planta se despalillará, limpiará, clasificará y empacará el orégano seco. El producto terminado se transportará al nuevo almacén de la empresa.
- Importador: recibirá las hojas de orégano seco en el puerto de Santos (São Paulo).

Las operaciones de Agroindustrias San Pedro se mantendrán ubicadas en la ciudad de Tacna. Sus dimensiones actuales son suficientes para atender al mercado brasileño.

Los factores claves de éxito para llevar a cabo este modelo de negocio son:

- Establecer alianzas estratégicas con los productores de orégano.
- Asegurar el suministro de hojas secas de orégano.
- Incorporar innovaciones en las operaciones de procesamiento.
- Contratar una gerencia profesional.
- Asegurar la calidad del orégano de exportación.
- Caracterizar el orégano en el mercado brasileño.
- Establecer alianzas estratégicas con supermercados, pizzerías y churrasquerías.

Gráfico 6.6. Esquema de funcionamiento del negocio



Elaboración propia.

9. Estrategias de márketing y operaciones

A continuación se detallan los diferentes aspectos de las estrategias de márketing y operaciones, así como de la política de recursos humanos.

9.1. Estrategias de márketing

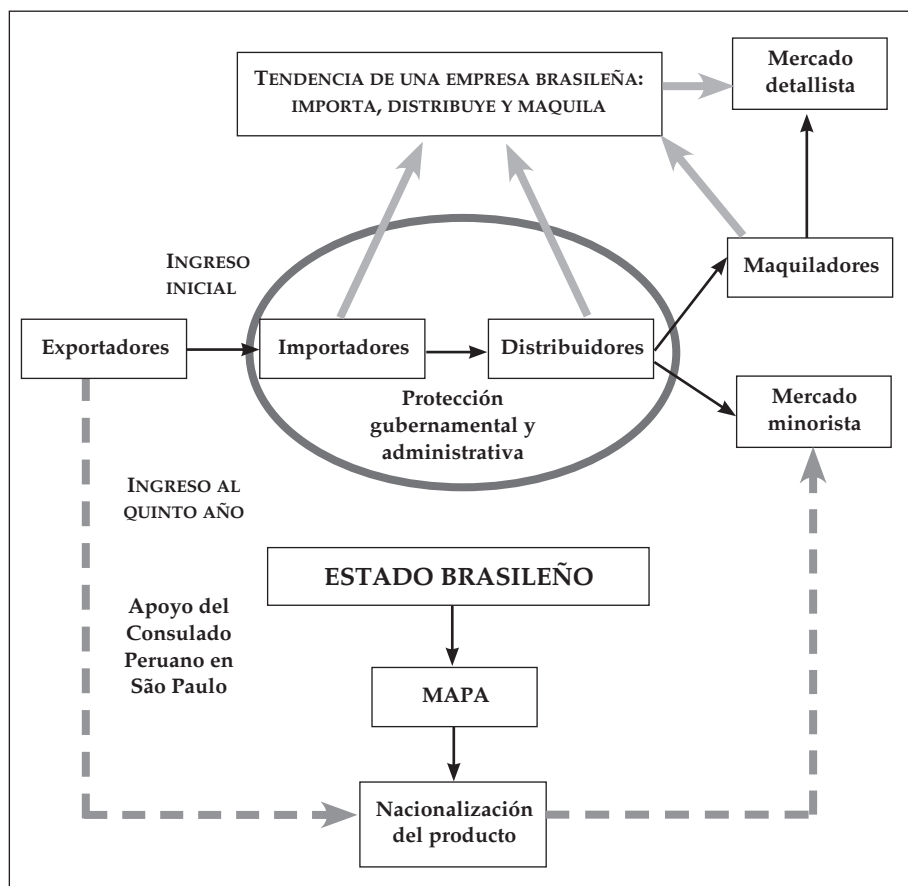
De acuerdo con las entrevistas realizadas en São Paulo, se conoce que existe un cada vez mayor mercado de consumo de orégano insatisfecho en Brasil debido a que no se cuenta con un producto que cumpla sus necesidades de calidad y cantidad. El mercado depende de la oferta de Chile, Argentina, Perú y, muy esporádicamente, Turquía.

No existe mucha interacción entre el mercado minorista y el mercado internacional, el problema es generado por los grandes importadores mayoristas que ejercen un mayor poder de negociación, adquieren orégano a bajo precio y sacrifican la calidad del producto. Esto trae como consecuencia que ingrese orégano de baja calidad a Brasil. El gráfico 6.7 presenta un diagrama del funcionamiento del mercado brasileño del orégano.

Existe una mala experiencia en Brasil con los agroexportadores peruanos por incumplimiento de contratos en aspectos de calidad y fecha de entrega del producto. Por tanto, los grandes importadores compran a exportadores tradicionales, principalmente exportadores chilenos, debido a la confianza y el cumplimiento de los contratos, a pesar de que los precios son mayores. Existe un competidor argentino que ha logrado ingresar al mercado con un producto menos denso, de menor calidad; sin embargo, lo ha hecho con un precio barato, especialmente en estados brasileños fronterizos con Argentina a los cuales no se piensa ingresar con este modelo por el costo del flete asociado.

Asimismo, se observó, a partir de las entrevistas a los importadores mayoristas y minoristas de São Paulo, que muchas empresas exportadoras no tenían atención personalizada en la ciudad, lo cual no les permite atender solicitudes o pedidos específicos, además de no contar con una variedad de empaques ni certificación de calidad. Se encontró también que está creciendo el reconocimiento de la calidad del orégano peruano ya que es sabido que gran parte del orégano de origen chileno que entra a Brasil es reexportado del Perú.

Gráfico 6.7. Situación actual del mercado brasileño del orégano



Elaboración propia.

El objetivo es conseguir un precio competitivo para el orégano comercializado, buscando la fidelidad de los clientes al asociar calidad de servicio y producto con una atención personalizada. En un inicio se desarrollará una cartera de clientes (importadores) y se buscará una penetración del mercado de 10% del volumen mensual, alrededor de 16,5 toneladas (aproximadamente 200 toneladas anuales) y un crecimiento en las ventas de 20%.

En el quinto año se iniciará la comercialización a los clientes minoristas a través del representante comercial en São Paulo, con la finalidad de mejorar el margen y posicionar el producto peruano en ambos sectores.

Posicionamiento

Para lograrlo es necesario comprender el sector al cual nos dirigimos. En este sentido, el sector alimentos brinda las condiciones adecuadas pues el aroma y el sabor (cualidades organolépticas) son valorados por los consumidores a quienes se pretende llegar. Los clientes intermediarios y finales valoran estas cualidades a tal punto que pueden asociarlo al origen del producto; como ocurre actualmente con el orégano chileno al cual el cliente brasileño asocia con calidad y limpieza, según entrevistas realizadas a comerciantes minoristas de São Paulo.

El sector detallista es descartado por la poca accesibilidad y el volumen de comercialización. El punto de partida será el sector mayorista a través de los importadores, los cuales son, por el momento, los únicos clientes a quienes se puede vender el producto. Los contratos de compra y venta se negocian en São Paulo y, para garantizar la confianza, se realizará el seguimiento hasta la entrega del producto y el pago por intermedio del agente comercial contratado para ese fin. Se tiene avanzadas las relaciones para la contratación de un representante comercial que realice las labores de campo en el mercado brasileño, el cual cumple las consideraciones para elegir y firmar un contrato. Sin embargo, no se descarta poder firmar en el futuro un contrato con una empresa distribuidora, lo que dependerá de las condiciones obtenidas al finalizar el quinto año.

El ingreso al sector minorista se realizará el quinto año, mientras se avance en la curva de aprendizaje y se solucionen las dificultades administrativas y gubernamentales para poder nacionalizar el producto con una marca, es decir, se cumpla con todos los trámites aduaneros y de impuestos para poder comercializar el producto en el mercado brasileño.

El producto comercializado para el sector alimentos es el orégano seco de longitud estándar (3 a 4 milímetros por hoja), de buena presencia y limpieza. Esto se debe a que el producto se ha comercializado por años de esta manera y los volúmenes de hoja fresca suponen aún un mercado pequeño al que no se pretende ingresar. El cuadro 6.6 muestra los detalles de la definición del mercado objetivo. En un inicio, la empresa se presentará como exportadores que comercializan directamente con los *brokers* y los importadores brasileños y, a partir del quinto año, luego de la experiencia

adquirida en el mercado, se pasará a ser distribuidores y comercializadores locales.

Cuadro 6.6. Definición del mercado objetivo

¿Qué?	<i>Atributos:</i> aroma y sabor
	<i>Cualidad:</i> comida italiana (pizzas) y churrasquerías (carnes a la parrilla)
¿A quiénes?	<i>Industria:</i> alimentos
	<i>Sector:</i> mayoristas y distribuidores durante los 4 primeros años y minoristas a partir del año 5.
¿Cómo?	<i>Presentación:</i> orégano seco en hojas, en bolsas de polipropileno de 12,5 kilogramos. A solicitud del cliente se pueden modificar los tamaños del empaque.

Fuente: Tejada, 2006.

Elaboración propia.

En la visita de campo realizada a São Paulo se contactó con la agregada comercial, Milagros Ochoa, representante del consulado peruano en esa ciudad, quien proporcionó los detalles de la forma de negociación local, específicamente en los *temperos*, y también detalles sobre los importadores que buscan firmar contratos de comercialización del producto.

De otro lado, se ha logrado establecer una cartera de importadores (clientes) que comercializan orégano en São Paulo (cuadro 6.7) con la finalidad de posicionar el producto en el sector y, tomando como referencia el orégano chileno, se busca ingresar al mercado con un mejor precio de comercialización que el actual pero muy cercano al precio de este (3 dólares).

Cuadro 6.7. Empresas importadoras brasileñas

CNPJ	Razón social
04293326000105	Afil Importacao, Exportacao e Comercio Ltda.
03375846000366	Alimenko Importadora e Exportadora Ltda.
66715459000260	Anido Brasil Extracoes Ltda.
43677178000124	Arch Quimica Brasil Ltda.
59104737000105	Bacardi Martini do Brasil Ind. Com. Ltda.
05643498000124	Balena Comercial e Importadora de Alimentos Ltda.
00502716900015	Blaudorf Ltda.
62808506000189	Casa Flora Ltda.
65477952000146	Fuchs Gewurse do Brasil Ltda.
47479852000177	Gerbras Química Farmaceutica Ltda.
60777117000108	Hervaquimica Imp. e Exp. Ltda.
01984618000104	Importadora e Exportadora Guriri Ltda.
61193496000151	Oetker Productos Alimenticios Ltda.
61274288000187	Productos Alimenticios Penina Alimentos Ltda.
69321853000185	Rebela Comercial Eexportadora Ltda.
01780688000302	SAB Company Com. Internacional S. A.
68064104000101	Saddi Center Com. Imp. e Exp. Ltda.
00783239000185	Sanrisil S. A. Industria e Comercio
51569309000138	Santosflora Com. de Ervas Ltda.
48785356000104	Seifun Com. e Ind. Ltda.
48875587000109	Vedic Hindus Ind. Com. Imp. e Exp.
61586558001752	Yoki Alimentos S. A.

Fuente: Consulado del Perú en São Paulo.

El proyecto comenzará con un precio de 2,78 dólares por kilogramo, según se detalla en el cuadro 6.8, teniendo como referencia la mejor calidad y los costos asociados, si se quiere realizar una integración hacia delante. Se debe mencionar que se ofrecerá un producto de calidad certificada y, por ende, a un mayor precio del orégano comercial; además, se contará con un representante de ventas en la ciudad.

Según este cuadro, el precio FOB de un contenedor de 16,5 toneladas, con un tipo de cambio de 2,65 soles y 1,70 reales por dólar, sería de 45 870 dólares. Los costos se detallan en el cuadro 6.9.

Cuadro 6.8. Evaluación del precio FOB de venta del orégano (dólares)

Rubro	Precio	Unidad
Costo del orégano en chacra	180,00	Soles por quintal
Costo del orégano en chacra	3,91	Soles por kilogramo
Materia prima (sin merma)	1,42	Dólares por kilogramo
Materia prima (con merma)	1,67	Dólares por kilogramo
Bolsas de papel kraft	0,04	Dólares por kilogramo
Mano de obra	0,14	Dólares por kilogramo
Flete	0,04	Dólares por kilogramo
Costos indirectos de fabricación	0,14	Dólares por kilogramo
Costo de ventas	2,04	Dólares por kilogramo
Precio de venta + Margen (contado)	2,65	Dólares por kilogramo
Precio de venta + Margen (a 120 días)	2,78	Dólares por kilogramo

Elaboración propia.

Por tratarse de un producto *commodity*, está afecto a los cambios del mercado, así como al volumen total comercializado en este; por tanto, para lograr la fidelización del cliente se brindará un servicio de valor agregado (atención personalizada) y de mayor calidad (tanto el producto como el empaque), si lo requiere el cliente, con la finalidad de afianzar lazos comerciales a través de la satisfacción del importador.

Un ejemplo es el caso de la empresa Hermes Brasil, cuyo dueño es Luis Fernando Franca quien coordinó un cambio de empaque en un futuro embarque a 5 kilogramos, pues son a la vez distribuidores y tienen clientes que solicitan ese tipo de paquete por lo que ya no tendrán que envasarlo de nuevo. Además, al ser paquetes más pequeños puede colocarse un mayor número en cada contenedor, inclusive llegar a las 18 toneladas, según la estimación del experto *trader* Moisés Díaz.

A través de visitas al cliente se buscará intercambiar comentarios y conocer de antemano sus requerimientos para poder atender a tiempo sus solicitudes. Del mismo modo, se podrá tener una estimación del plan de solicitud de pedidos de acuerdo con la capacidad de consumo de los clientes. Además, las visitas permitirán evaluar el comportamiento de los competidores.

Cuadro 6.9. Costos estimados según el Incoterm usado (dólares)

Incremento de precios a São Paulo según Incoterm	Costos	Precio unitario	Precio unitario	Precio unitario
Precio Ex Works	45 010	2,73	4,64	7,23
Costo de embarque	860			
Precio FOB	45 870	2,78*	4,73	7,37
Flete marino	3 136			
Seguro (1% FOB)	459			
Precio CIF	49 465	3,00	5,10	7,94
Tasa de la Marina (25% del flete marino)	784			
Derechos de importación	0		(0% de arancel)	
Gastos portuarios (3% FOB)	1 376			
IPi (impuesto sobre productos manufacturados)	0		(0% en orégano)	
ICSM (18% CIF en São Paulo)	8 904			
Impuestos PIS / Pasep (1,65% CIF cada uno)	1 632			
Impuestos Cofins (7,6% CIF)	3 759			
Precio del producto nacionalizado	65 920	4,00	6,79	10,59
Impuesto de comercialización en São Paulo (ICSM 18%)	11 866			
Costo de comercialización, ventas y administrativo (20%)	13 184			
Costo total	90 970	5,51	9,37	14,61

Fuente: Mincetur; Faro y Faro, 2007; Consulado del Perú en São Paulo y Agroindustrias San Pedro. Elaboración propia.

* El precio de 2,78 considera condiciones de comercialización al crédito a 120 días, con una tasa mensual de 1,2, por tanto, se reduciría si fuera contra entrega.

Nota: Otros gastos como costos y derechos de almacenaje pueden elevarse extraordinariamente en el caso de que no se produzca el despacho de la mercadería dentro de los plazos establecidos.

Producto

El producto exportado será orégano seco maquilado en bolsas dobles de papel kraft de 12,5 kilogramos de peso, con un volumen total recomendado de 16,5 toneladas por contenedor enviado por vía marítima para reducir los costos de transporte y lograr que el producto solo se abra en el destino final, al no estar acondicionado con otros productos. El orégano estará asociado a un servicio de atención personalizada para conocer las necesidades y atender los pedidos solicitados.

El producto comercializado será de la calidad intermedia «manchado». Se trata de una hoja de 3 milímetros de color verde claro con algunas hojas oscuras, de aroma fuerte y limpio, de acuerdo con las especificaciones del importador, pero de calidad superior al que se está comercializando en la actualidad para desplazar la oferta chilena.

La comercialización se realizará a través del importador. A partir del quinto año se comercializará con el sector minorista, por lo que se utilizarán los mismos empaques de 12,5 kilogramos pero con un nombre que haga referencia a la empresa, en el cual se precisará la ubicación del almacén.

Para esas fechas, se espera conseguir los derechos de inscripción y comercialización de un producto nacionalizado; trámite que debido a la burocracia puede durar hasta 2 años, según el informe del POM Brasil 2007 de Mincetur. La creación de una empresa importadora no es viable por el momento pues requiere una fuerte inversión inicial y muchos trámites burocráticos. Los clientes son la cartera de importadores y, en cuanto a los minoristas, los mercados municipales, donde el logotipo de la empresa a usar servirá para identificarse en ese mercado, pero no para un cliente final.

El desarrollo de una marca para consumo masivo se descarta porque no es el sector objetivo; por tanto, el logotipo en el empaque estará asociado a la atención personalizada, que es la imagen que se quiere dar al cliente, y un producto con calidad y limpieza.

Para garantizar la calidad del producto fue necesario establecer las cualidades del orégano que procesa Agroindustrias San Pedro, para lo que

se contrató a la empresa Certificaciones del Perú S. A. (Cerper). Los resultados de la evaluación revelaron que el orégano que adquiere la empresa cumple con los requisitos organolépticos de la NTP 209.190 1982: «Especias y Condimentos. Orégano, Numeral 5.1.5: propiedades organolépticas».

Mercado

El mercado a atender son los importadores brasileños de la ciudad de São Paulo. En un inicio se llegará a los importadores mayoristas para ventas a churrasquerías, pizzerías y supermercados. Al quinto año del proyecto se ingresará directamente al Mercado Municipal de São Paulo. Para ello se contará con una oficina en la avenida Comendador Alberto Bonfiglioli 577, la cual formará parte de la vivienda del representante de ventas. De otro lado, se espera, a partir del cuarto año, pagar un espacio adicional para el almacén en la zona de Rua Sebastastiao Fabiano Dias 210, en Belvedere, con el fin de almacenar el producto que se comercializará en el sector minorista. Al finalizar el cuarto año se ingresará al sector minorista a través del Mercado Municipal de São Paulo (ver gráfico 7.4), dejando de lado el sector de los importadores.

Precio

Para establecer la estrategia de precios se toma en consideración la volatilidad del tipo de cambio del dólar. El experto *trader* Moisés Díaz ha establecido un precio de corte de 5,86 soles por kilogramo, por el cual ya no se percibe ninguna ganancia al exportar. Por tanto, para compensar esta disminución se debe lograr un precio de exportación FOB en dólares mucho mayor que el actual de 2,17 dólares.

Como se ha diseñado una estrategia de modelo híbrido, en la cual el precio debe ser competitivo y se busca liderazgo en costos, se establece un precio mínimo de 2,78 dólares (a un tipo de cambio de 2,70 soles por dólar), pues se pretende desplazar la oferta chilena en São Paulo.

Esta mejora en el precio será distribuida en una parte al productor, como reconocimiento a la relación de largo plazo que mantiene con Agroindustrias San Pedro, y se realizará con base en un aumento gradual en el precio de 0,06% mensual; así, se pasará de 2,78 a 3,68 dólares por kilogramos en

48 meses. Una forma de mejorar el precio será incrementando la calidad del producto, lo cual es posible con el nuevo precio. Además, en el mercado minorista los precios de comercialización son mayores.

Entre las propuestas de servicio está brindar un maquilado del producto con el nombre del importador brasileño, debido al alto costo de la mano de obra brasileña frente a la peruana. De esta manera, se mejorará el precio de negociación y, al mismo tiempo, se reducirán los costos de comercialización del importador sobre el volumen de orégano que negocia con sus clientes.

Promoción

Según las entrevistas realizadas al *trader* Moisés Díaz y a la agregada comercial, Milagros Ochoa, muchos de los importadores solicitan un agente comercial de las empresas proveedoras con la finalidad de resolver sus dudas y recibir apoyo logístico, entre otros aspectos, además de una asistencia personalizada, rápida y económica.

De acuerdo con la investigación de mercado, la promoción del producto y la publicidad estarán basadas en visitas presenciales a los importadores con muestras de todas las variedades, explicitando las diferentes formas en las que se podría presentar el producto, todo a través de un representante comercial que brindará información, entregará la publicidad de la empresa y servirá de nexo de retroalimentación sobre las necesidades del cliente. Además, se contará con una segunda vía de comunicación a través de Internet (<www.aspperu.com>), donde se recibirán consultas y se mostrarán datos de contacto, el producto ofrecido y detalles de la empresa.

A partir del mes 48 se realizará visitas al Mercado Municipal de São Paulo y a los distribuidores para vender en el sector minorista. El ingreso será a través de promociones y publicidad directa con una inversión inicial o de lanzamiento de 50 mil dólares que tendrá el objetivo de reforzar el producto de Agroindustrias San Pedro, además de una publicidad de mantenimiento de 8 mil dólares mensuales.

La propaganda se hará en forma conjunta con Prómpex para reforzar la idea del orégano peruano en un puesto con otros productos en las ferias

Apas y Abras que se realizan en el mes de junio en Brasil. En el caso de las revistas, se hará en conjunto con otros productos peruanos de exportación. No se ofrecerá degustaciones en supermercados porque no es viable hacerlas exclusivamente con orégano.

La empresa se inscribirá en asociaciones y grupos de condimentos y sazónadores para afianzar sus lazos comerciales y buscar mejores precios de comercialización.

Política de ventas

Si se considera un periodo a partir del pedido hasta llegar al puerto de Arica de 10 días, el viaje por vía marítima a Santos dura 15 días, más el tiempo en el puerto por desaduanaje oscila entre los 7 y los 10 días hasta que se llega al almacén de los importadores. Así, se tendría un tiempo de 35 días, pero, en lo posible, se tratará de dar facilidades al cliente otorgándole plazos de crédito de 120 días para el pago, más un recargo por el financiamiento incluido en el precio negociado.

Durante los primeros cuatro años se trabajará con el importador, a quien un agente comercial visitará con frecuencia, el cual cobrará un sueldo fijo de 300 dólares, más una comisión de 1% sobre el precio negociado. A partir del mes 48 se entrará en el mercado minorista, con una comisión sobre ventas de 1,5% sobre el valor comercializado para el agente comercial.

Presupuesto de mercadeo

Para poder realizar una estrategia de márketing se deberá contar con recursos logísticos, financieros y humanos. Respecto de los primeros, se tendrá material publicitario: volantes (100 ejemplares), muestras de 100 gramos de orégano (20 muestras), certificados sanitarios traducidos al portugués sobre el producto brindado (20 copias), tarjetas de presentación del representante comercial (100 tarjetas), por cada visita que se realice desde el Perú para afianzar los lazos comerciales, así como para buscar nuevos clientes. Se estima un monto de 500 dólares en un inicio y, a partir del quinto año, se invertirá 4000 dólares iniciales para publicidad y 2000 mensuales como mantenimiento. Los costos por oficina, muebles y *laptop* para el representante comercial se estima que fluctuarán entre 1000 y 1500 dólares.

También se consideran pagos mensuales para revistas especializadas en comercialización de productos agroindustriales y eventos gastronómicos organizados por el gobierno brasileño. Los textos serán enviados desde Lima y editados por las revistas locales o terceros.

Se creará y mantendrá un portal en Internet de la empresa en el cual se mostrará las cualidades del producto, los datos de la empresa y que tendrá vínculos de interacción para pedidos, foros y atención al cliente para brindar apoyo tanto a los clientes actuales como potenciales de Brasil, el Perú u otros lugares. Esta página estará diseñada en tres idiomas: español, inglés y portugués. Otro pago a realizar será la inscripción en asociaciones y grupos especializados en condimentos y sazónadores.

Respecto de los recursos financieros, se abrirá una cuenta corriente en el banco ITAU con el fin de poder gestionar pagos para publicidad o promoción, o gastos menores locales, y desarrollar un historial financiero para futuros créditos cuando se constituya una filial o *joint venture* con alguna empresa local. Se pagará una comisión al agente comercial sobre el monto comercializado para garantizar el cumplimiento del contrato por ambas partes, mejorar la cartera de clientes y el posicionamiento del orégano de la empresa en el mercado.

Como ya se mencionó, en recursos humanos se contará con los servicios permanentes de un asesor que recibirá un sueldo de 300 dólares más una comisión por contrato cerrado de 1% en los cuatro primeros años y de 1,5% con el ingreso al sector minorista, lo que garantizará la confianza para ambas partes (importador y exportador). Además, el gerente comercial realizará visitas presenciales para hacer un seguimiento de los avances logrados en la comercialización y el desarrollo administrativo de una marca peruana en la zona y estar en capacidad de comercializarla al finalizar el cuarto año.

9.2. Estrategias de operaciones

Este acápite busca identificar la capacidad y la distribución más eficiente del equipamiento de la planta y los recursos humanos e implementar las estrategias establecidas en capítulos anteriores para acceder al mercado brasileño.

Desde una perspectiva operacional, se plantea atender la demanda del mercado brasileño haciendo solo las inversiones necesarias, debido a que las operaciones aumentarán su eficiencia con una gerencia general más profesional.

Microlocalización

La planta se mantendrá en su actual ubicación debido a que ya existe y su reubicación requeriría inversiones innecesarias; además, se encuentra ubicada en la Región Tacna, cercana a los centros de producción agrícola de orégano y al puerto de Arica de donde se embarcará el orégano porque tiene un costo menor que el puerto de Ilo, también cercano. Por último, la planta tiene una capacidad instalada suficiente para atender los estimados de venta.

Como ya se mencionó, se alquilará un local con almacén en la ciudad de São Paulo con el propósito de evaluar este mercado y continuar con la integración hacia delante, la cual será administrada por un agente comercial.

Tamaño y capacidad de producción

El análisis interno encontró que la capacidad instalada de la planta Agroindustrias San Pedro es de 2448 toneladas por año (en dos turnos). Sin embargo, solo podrá alcanzar esta capacidad si se cuenta con un almacén de dimensiones apropiadas para almacenar la materia prima y el producto terminado.

La participación de la empresa en el mercado local está creciendo regularmente a un ritmo de 6,5% por año y, según las ventas proyectadas, el uso respecto de su capacidad instalada será suficiente para atender ambos mercados, lo que se muestra en el cuadro 6.10.

Cuadro 6.10. Uso de la planta de procesamiento

Rubro	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Demanda local (toneladas)	820	873	930	991	1 055	1 123
Demanda de Brasil (toneladas)		205	246	295	354	418
Demanda total (toneladas)		1 078	1 176	1 286	1 409	1 541
Capacidad de la planta (toneladas por año)		2 448	2 448	2 448	2 448	2 448
Uso de la planta (porcentaje)		44,0	48,0	53,0	58,0	63,0

Elaboración propia.

Diseño de procesos: layout

Agroindustrias San Pedro cuenta con una planta de procesamiento cuya disposición de equipos no muestra planificación alguna, lo cual la hace ineficiente. Para mejorar la productividad, los procesos de producción deben diseñarse de manera que tengan una secuencia eficiente, continua y no intermitente como se mostró en el gráfico 5.5 al final del capítulo anterior. Esta distribución se ha diseñado sobre el área disponible y busca mayor disponibilidad de la materia prima y el producto terminado; hasta 20 toneladas, o unos seis días de producción.

La nueva distribución requerirá modificar las estructuras actuales, eliminar paredes existentes y utilizar áreas que actualmente son usadas como vivienda familiar.

Requerimientos de personal

Los procesos de la planta no requieren personal que tenga calificaciones especiales, solo buenas condiciones físicas, toda vez que el trabajo implica un importante esfuerzo por la carga y la manipulación del orégano.

Según los niveles históricos, para producir al ciento por ciento de la capacidad instalada de la planta (2448 toneladas) se necesitan 18 trabajadores en dos turnos. Entonces, para atender la demanda del mercado brasileño durante los cinco años se requerirá el número de trabajadores que se muestra en el cuadro 6.11.

Cuadro 6.11. Personal necesario para atender el mercado brasileño

Año	2008	2009	2010	2011	2012
Personal necesario	4	4	5	6	7

Elaboración propia.

Presupuesto de inversión requerido

Las inversiones que serán necesarias son aquellas para realizar las modificaciones de la planta según el nuevo diseño, las cuales consisten en eliminar paredes y reubicar equipos y puertas de acceso. El presupuesto es de 40 mil soles, según el señor Jesús Espíritu, maestro de obras.

9.3. Decisiones estratégicas de recursos humanos

Para aumentar la productividad de la planta se debe motivar al personal, lo que requiere mejorar las condiciones de trabajo como proveer al personal de implementos de protección contra accidentes: casco, uniforme, zapatos de seguridad, guantes, lentes de seguridad y protectores de oído. El cuadro 6.12 muestra el costo de los implementos de protección para un trabajador para un periodo de 5 años. Además, el personal será capacitado para reconocer las diferentes calidades de orégano.

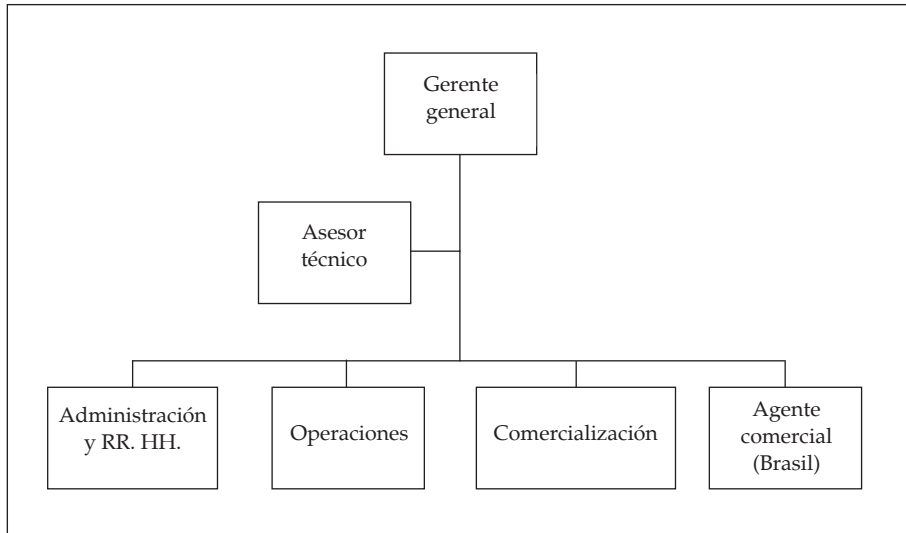
Cuadro 6.12. Inversiones en recursos humanos (materiales)

Descripción comercial		Precio unitario (soles)	Cantidad por trabajador	Total (soles)
Casco de seguridad con protector azul de 30 kv con barbiquejo	3M	24,67	2	49,34
Lentes <i>sting rays</i> de policarbonato claro	3M	10,65	10	106,50
Orejas 1425 de perfil bajo	3M	24,59	2	49,18
Respirador 8210 N95 contra polvo, neblina y partículas	3M	51,09	6	306,54
Pantalón y camisa de manga corta		70,00	10	700,00
Botas de seguridad		90,00	10	900,00
Total				2 111,56

Fuente: <<http://www.promelsa.com.pe/>>.

El organigrama con la nueva estructura organizacional se muestra en el gráfico 6.8.

Gráfico 6.8. Nueva estructura organizacional de Agroindustrias San Pedro



Elaboración propia.

Para que la empresa tenga un manejo profesional, debe contratar un gerente general responsable de seguir las estrategias desarrolladas y alcanzar los resultados que persigue esta. Deberá organizar y monitorear los resultados, coordinar con los responsables de las operaciones y, por el tamaño de la empresa, encargarse del manejo financiero y el comercio internacional. Además, será quien se ocupe de buscar nuevos mercados. Su sueldo será de 3000 soles mensuales.

Este funcionario deberá tener un grado universitario y experiencia en el uso de herramientas de planificación, organización, control, monitoreo de empresas y exportación de productos agroindustriales y comercio internacional, de preferencia con experiencia o conocimientos de producción de orégano.

Una de las actividades más importantes de la empresa es asegurar el abastecimiento de materia prima de la planta, por lo que el conocimiento de

las zonas productivas y las relaciones con los productores agrícolas hacen de Moisés Mamani un elemento clave en la asesoría técnica.

Para el control de calidad del orégano se contratará a una persona calificada que asegure la calidad del orégano y evite futuros reclamos de los clientes. Además, realizará un estudio técnico que identifique de manera detallada las diferentes calidades de orégano según su procedencia.

Con el objetivo de desarrollar la participación permanente de Agroindustrias San Pedro en el mercado brasileño se contratará un agente comercial de esa nacionalidad. Uno de sus principales propósitos es comercializar el orégano con los minoristas, las pizzerías y las churrasquerías.

7

Evaluación económico-financiera

En este capítulo se aborda la evaluación económico-financiera del proyecto, teniendo en cuenta la estrategia de la empresa, el análisis del mercado descrito en el capítulo anterior y la estructura de costos y operaciones de la empresa Agroindustrias San Pedro. Con este fin se realizará un flujo de caja económico y se calculará el valor actual, tomando en cuenta inversiones, periodo de evaluación, capital de trabajo, costo de capital y valor actual de la inversión. También se hará un análisis de los principales puntos de riesgo económico y financiero para analizar la viabilidad financiera del proyecto.

1. Estructura de la inversión

En cuanto a la inversión necesaria par iniciar la exportación de orégano a la ciudad de São Paulo (Brasil), esta se sustenta en el análisis marginal de la producción de la empresa dado que a la fecha atiende al mercado local (40%) y brinda servicios de procesamiento a exportadores nacionales (60%). Por tanto, ya ha realizado la inversión inicial y la propuesta se considera como una inversión marginal. Para iniciar el plan de exportación a Brasil y desarrollar el canal de comercialización en São Paulo son necesarias las inversiones que se indican a continuación.

Inversión en Brasil

La inversión en Brasil para desarrollar un canal de comercialización e incrementar la cartera de clientes es crucial para el proyecto, debido a que en reuniones en el Consulado de Perú en São Paulo con clientes potenciales estos manifestaron la necesidad de contar con un representante local o una empresa radicada en Brasil. Se evaluó ambas propuestas y debido a los costos de los trámites y la exigencia del gobierno de Brasil de realizar una inversión mínima de 50 mil reales para la formalización de una empresa importadora (alrededor de 30 mil dólares estadounidenses) se descartó esa alternativa. Por tanto, solo se mantendrá un representante de ventas en esa ciudad, una oficina ubicada en su domicilio con una computadora portátil y los útiles de oficina necesarios para su trabajo. De esta forma se espera no incrementar el monto de inversión y otorgarle al representante un ambiente cercano a su familia. De otro lado, con el representante de ventas se busca ingresar al canal minorista, que incluye supermercados, churrasquerías, etcétera, y aumentar la variedad de la oferta para beneficiarse de la mejora en el precio por calidad. Lo que se concretará en el transcurso de la vida útil del proyecto.

Asimismo, como se indicó, se estima concretar el ingreso al canal minorista a fines del cuarto año de presencia en el mercado brasileño, a partir de una estrategia de penetración de mercado y el aprendizaje paulatino acerca de la cadena de comercialización en São Paulo, aprovechando la «curva de experiencia» que estudian Adam y Ebert (1991).

Inversiones en Brasil y Tacna

En la planta ubicada en la ciudad de Tacna es necesario realizar la ampliación de la zona de recepción y almacén debido a que la empresa ha ido creciendo sin control ni diseño de planta, lo que se indicó en el análisis de la empresa hecho en los capítulos anteriores.

De otro lado, las inversiones que se requieren para iniciar la internacionalización de la empresa se detallan en el cuadro 7.1. Estas inversiones se contabilizaron en el flujo de caja de acuerdo con la norma NIC 25³: tratamiento contable de las inversiones.

3. Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) que regulan el tratamiento contable de las inversiones.

Cuadro 7.1. Resumen de la estructura de las inversiones

Inversiones en Brasil	Dólares
Computadora portátil	1 500
Muebles de oficina	1 000
Inversiones en Tacna	
Ampliación de almacén y zona de recepción	14 545
Total de inversiones en activo fijo	17 045

Elaboración propia.

Se debe señalar que la principal inversión es la ampliación de la planta en Tacna, para lo cual se contactó con el señor Jesús Espíritu, maestro de obra de confianza de la familia Yapuchura-Mamani, para solicitarle un presupuesto con el propósito de no incrementar los costos preoperativos.

Gastos preoperativos

En cuanto a los gastos iniciales para el desarrollo del plan de internacionalización de la empresa, se muestran en el cuadro 7.2. De acuerdo con la norma NIC 38 (sobre activos intangibles), no se contabilizaron como inversión en intangibles sino como gastos preoperativos, por lo que se realizó el cargo en el primer mes de operaciones de la empresa.

Cuadro 7.2. Gastos preoperativos

Gastos preoperativos	Dólares
Viaje de negocios a Brasil	2 000
Elaboración e impresión de prospecto informativo	500
Análisis de calidad / Certificación del producto y la planta	1 000
Otros (seguridad de la planta)	3 839
Total	7 339

Elaboración propia.

Entre los gastos preoperativos destacan el viaje a la ciudad de São Paulo y la certificación de la planta de procesamiento y sus productos en Cerper. Estos dos gastos se realizaron para esta investigación con el propósito de obtener más información en esa ciudad y tener reuniones con clientes potenciales a través de la intervención de la agregada comercial del Perú allí, Milagros Ochoa.

La agregada comercial indicó que la certificación es un requisito para realizar negocios de largo plazo con la Asociación de Cerealistas de São Paulo y, además, se debe contar con una página en Internet, volantes con información sobre la empresa, entre otros materiales, así como una persona que sirva de nexo para canalizar pedidos y reclamos y brindar seguridad en el largo plazo a los clientes en Brasil.

Activos fijos

La inversión principal en activos fijos se destina a la ampliación de la zona de almacenaje y recepción de mercadería, dado que la empresa tiene capacidad de producción suficiente para cubrir la demanda sin afectar a sus actuales clientes. La inversión en activos fijos se mostró en el cuadro 7.1, y suma 17 045 dólares. En cuanto a la depreciación, se consideran las normas de contabilidad tributaria en el Perú y la norma NIC 4. El detalle de la depreciación se presenta en el cuadro 7.3.

Cuadro 7.3. Tabla de depreciación (meses)

Depreciación	Periodo	1	12	24	36	48	60
Computadora portátil en Brasil	4	31,25	31,25	31,25	31,25	62,50	62,50
Muebles de oficina en Brasil	10	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33
Ampliación de almacén y zona de recepción en Tacna	30	40,40	40,40	40,40	40,40	40,40	40,40
Total de depreciación		79,98	79,98	79,98	79,98	111,23	111,23
Valor de recupero*							
Valor contable*							

Fuente: NIC 4.

* No se contabiliza el valor de recupero debido a que el bien es parte indivisible de la empresa. El bien no tiene valor contable.

Elaboración propia.

No se contabiliza el valor de recupero de la ampliación o la remodelación de la planta en el flujo de caja debido a que tiene un valor contable pero no de recupero dado que es parte indivisible de la empresa.

Capital de trabajo

La evaluación de las necesidades de capital de trabajo para el plan de exportación de la empresa, mostradas en el cuadro 7.4, se calculan de la siguiente manera:

- Mano de obra: este valor es reflejo de los datos recogidos en entrevistas realizadas a los propietarios de la empresa y de un análisis del costo por kilogramo de orégano de Agroindustrias San Pedro.
- Materia prima: por ser de carácter fundamental para el proyecto tiene una participación de 74% del costo variable.
- Caja: Se estima las necesidades de caja en 10%, según lo requerido por la empresa en sus estados financieros de 2006 y 2007.
- Cuentas por cobrar: se las estimó en 27,5%. En cuanto al plazo de pago, según las reuniones mantenidas en São Paulo, lo normal es de 10% en 30 días para enviar adelantos y notas de pedido, 20% a 60 días como parte de pago por el envío y la cancelación total a los 120 días.
- Existencias: el cálculo de las existencias de la empresa arrojó un valor de 16,91%. Para ello se tomó en cuenta los siguientes factores: la obtención de la materia prima para atender este nuevo mercado requiere considerar los días de inventario (30) y los días de compra mínima del producto en el mercado (30); el producto en proceso tiene una duración de 10 días en promedio debido a la posibilidad de humedad, característica que reduce su calidad; y el producto terminado requiere de 30 días más por el tiempo de envío del embarque por vía marítima al puerto de Santos (São Paulo).
- Cuentas por pagar: se calcularon en 0,51%, teniendo en cuenta que 90% se paga al contado por las características del mercado y las necesidades del agricultor y/o acopiador; y que, en el caso de pago a plazos (10%), este es de 25 días: personal, bolsas, energía, agua, etcétera.

Cuadro 7.4. Cálculo del capital de trabajo

Detalle		Valor (porcentaje)
Total de costos variables		79,00
Mano de obra		5,00
Materia prima		74,00
Caja		10,00
Cuentas por cobrar		27,50
	Contado	0,00
	A 30 días	10,00
	A 60 días	20,00
	A 120 días	70,00
	A 180 días	0,00
	PPC	99,00
Existencias		16,91
Materia prima		9,25
	Inventario mínimo (días)	30,00
	Compra (días)	30,00
Producto en proceso		1,09
	Duración	10,00
Producto terminado		6,57
	Inventario mínimo	30,00
Cuentas por pagar		0,51
	Contado	90,00
	A 25 días	10,00
	A 60 días	0,00
	A 90 días	0,00
	A 120 días	0,00
	PPP	2,50
Capital de trabajo como porcentaje de las ventas		53,90

Elaboración propia.

Luego de realizado el cálculo tomando en cuenta los valores y las necesidades de la empresa se obtuvo como resultado que 53%, aproximadamente, de las ventas se necesitan como capital de trabajo. Para ello se utilizó la fórmula:

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Caja} + \text{Cuentas por cobrar} + \text{Inventario} - \text{Cuentas por pagar}$$

Horizonte de evaluación

La evaluación del proyecto se determinará en función al periodo de vida del activo principal de la empresa, el cual es una máquina tipo zaranda importada de Estados Unidos, la cual, según los propietarios, tiene una vida útil adicional de 5 años si se aumenta su utilización para atender a los nuevos clientes, luego de lo cual será necesario comprar otra. Por tanto, el presente proyecto de exportación se basa en un periodo de 5 años.

De otro lado, se realizará un flujo de caja mensual debido a las características del negocio; es decir, envíos mensuales del producto y cambios en las variables claves como precio, costo de insumos, tipo de cambio, etcétera, que afectan directamente la rentabilidad en el corto plazo de la empresa.

Estrategias de financiamiento

En cuanto al financiamiento, se solicitará a los bancos con los cuales se mantiene relaciones comerciales, BBVA Banco Continental, Banco de Crédito del Perú (BCP) y Scotiabank, una línea de crédito de acuerdo con las necesidades de crecimiento de la empresa año a año (ver cuadro 7.5), que será de 50% del monto total a exportar y cancelable en 120 días, debido a las características de pago ya mencionadas.

Cuadro 7.5. Líneas de financiamiento para exportación

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Línea del banco para exportación	100 000	125 000	160 000	230 000	300 000
Utilizado al cierre	52 305	67 437	86 948	134 468	72 300
Interés pagado al cierre	9 875	14 297	18 434	23 890	36 311

Elaboración propia.

Para cubrir la necesidad de capital de trabajo se buscará calificar en estas instituciones financieras para acceder a una póliza Sepymex, la cual permite asegurar a la entidad financiera el 50% del monto a financiar previo pago de una prima de 2% adicional a la tasa de interés pactada con el banco. Se debe señalar que se otorgará en garantía hipotecaria la planta ubicada en Tacna. El cuadro 7.6 muestra una simulación del financiamiento y los costos en estos tres bancos.

Cuadro 7.6. Propuesta de financiamiento de exportación con póliza Sepymex

Monto en dólares	100 000	100 000	100 000
Banco	BBVA	BCP	Scotiabank
Tasa (porcentaje)	11,0	10,0	10,0
Comisión (porcentaje)	1,0	2,5	2,6
Póliza Sepymex (porcentaje)	1,4	1,4	1,4
Tasa efectiva anual (porcentaje)	13 400	13 900	14 000
Tasa efectiva mensual (porcentaje)	1 053	1 090	1 098
Pago a 120 días	104 280	104 433	104 464

Elaboración propia.

2. Evaluación económica

Para realizar la evaluación económico-financiera se consideraron algunos supuestos que se estiman fundamentales para la situación de la empresa. Así, sobre el flujo de caja marginal se da por supuesto que la empresa ya está en funcionamiento y se busca evaluar el ingreso marginal de la internacionalización. El plazo del proyecto es de 5 años debido al periodo de actividad del activo principal.

La moneda de referencia es el dólar pues gran parte de los ingresos por las ventas se recibirá en esa moneda; además, se considera una inflación que no es relevante debido a que en el corto plazo no superará los dos dígitos según lo indicado por el BCRP. Por otro lado, se estimó iniciar el proyecto con un tipo de cambio de 2,75 soles por dólar y llegar a un valor de 2,65 soles por dólar en diciembre de 2008, de acuerdo con los supuestos de ScotiaCapital («Sol tiene», 2008). Para el segundo año del proyecto se espera que el tipo de cambio continúe descendiendo hasta finales del mes 24 y luego se establezca hasta el final del proyecto.

Se da como supuesto que el crecimiento de las ventas será de 20% anual debido a la contratación de un representante en Brasil. Se espera ingresar con un precio mayorista inicial bajo para luego, según la estrategia, mejorarlo por el desarrollo del canal de comercialización, a pesar de la competencia de Argentina y Chile. Se estima que con la mejora de la calidad y de la comercialización el precio mayorista se incrementa a un ritmo de 0,6% mensual, de acuerdo con lo investigado en las reuniones de negocios en el Consulado del Perú en São Paulo.

La depreciación se realizará según normas de la Sunat y las NIC ya citadas. La merma será de 15%, lo cual se desprende de una entrevista realizada a Moisés Mamani, propietario de Agroindustrias San Pedro.

Se espera que la mejora en calidad y precios repercuta o se transfiera a los agricultores y la cadena interna de acopio a un ritmo de 0,5% mensual. Asimismo, la contratación de un supervisor de calidad permitirá mejorar el margen de los productos y reducir la merma en el periodo de evaluación. Sin embargo, para este proyecto se mantendrá constante la merma pero el impacto se dará sobre la calidad.

Por último, se asume que el inversionista deberá realizar un aporte para las mejoras de infraestructura y que el capital de trabajo se solicitará a un banco del sistema financiero local.

Flujo de caja económico

Para el desarrollo del flujo de caja se determinó un periodo de evaluación de 5 años, buscando evaluar la rentabilidad de la inversión y tomando en cuenta los costos asociados como el costo de deuda (K_d), el costo del accionista (K_e) y el costo de los activos (K_o); sus variables relevantes y cómo impactan en el valor actual ajustado (APV). En el anexo 2 se presenta el flujo de caja del proyecto.

Variables relevantes

Para el desarrollo del flujo económico se tomaron en cuenta los valores iniciales de las principales variables relevantes del proyecto, entre las que destacan:

- Precio mayorista inicial: 2,78 soles, valor que se sustenta en el análisis del mercado brasileño y la competencia.
- Incremento del precio mayorista por mes: 0,6%, valor que se sustenta en el análisis del mercado brasileño y la competencia.
- Margen de precio minorista versus mayorista: 0,5%, valor que se sustenta en el análisis del mercado brasileño y la competencia.
- Costo de la materia prima inicial, el orégano en chacra: 1,42 soles, valor que se sustenta en el análisis interno de Agroindustrias San Pedro.
- Incremento del costo de materia prima por mes: 0,50%, valor que se sustenta en el análisis interno de Agroindustrias San Pedro.
- Merma: 20%; valor que se sustenta en el análisis interno de Agroindustrias San Pedro.
- Variación del tipo de cambio mensual, se considera una reducción mensual por 24 meses: 0,25%.
- Tipo de cambio base: 2,75 soles.
- Demanda en Brasil: 16 500 kilogramos, valor que se sustenta en el análisis de mercado y las reuniones de negocios en la ciudad de São Paulo.

Se ha tomado en cuenta atender al mercado brasileño con un 100% del total de la producción debido a que el proyecto de exportación es de carácter marginal, puesto que la empresa atiende al mercado local.

Costo de capital

La estimación del costo de capital es fundamental para definir la tasa posterior de descuento con la cual se realizará el descuento de los flujos de caja económicos que se estiman en el nuevo proyecto. Para realizar este cálculo existen dos métodos: el costo promedio ponderado del capital (CPPC) y el valor presente ajustado (APV).

La alternativa que se tomará para el proyecto es la del APV, debido a que el CPPC obligaría a mantener una relación constante entre deuda y capital (Brealey y Myers, 1990: 552–574), lo cual no se presenta en el

periodo de evaluación. Además, la política financiera de la empresa, por tratarse de una empresa pequeña en un país emergente, debe ser muy flexible para ser viable en el largo plazo. Asimismo, otros autores como Sabal (2002) sugieren utilizar el CPPC si la empresa tiene un objetivo de largo plazo de nivel de endeudamiento, hecho que no se puede mantener en Agroindustrias San Pedro.

Para la evaluación del costo del financiamiento se toma en cuenta las últimas operaciones crediticias de la empresa, las cuales actualmente se ubican entre 10 y 11% de tasa efectiva anual (TEA); por tanto, se estima que dicha deuda se obtenga en condiciones similares. Sin embargo, debido a que en este caso se requiere el pago de seguros, se considera, en forma conservadora, un costo de deuda de 14% de TEA.

Para realizar la evaluación del costo de oportunidad del accionista existen dos técnicas: utilizar el modelo CAPM y buscar una empresa de similar dimensión; o consultar directamente al inversionista sobre sus expectativas de ganancias.

En este proyecto el inversionista, debido a su tamaño y nivel de patrimonio, no tiene la posibilidad de realizar inversiones internacionales y así diversificar sus inversiones. Por tanto, el modelo de CAPM no se podría emplear para el cálculo, debido a que asume el supuesto de que el riesgo que se estima es solo aquel que no puede diversificarse y no el riesgo total como ocurre en este caso.

En consecuencia, se realizó la consulta a Moisés Mamani, propietario de la empresa, quien afirmó que siempre invierte en su negocio para ganar 25% de rentabilidad mínima, dado que su riesgo es muy elevado por la merma. Por tanto, para la evaluación se utilizará un K_e de 25,4%. El cálculo del K_e y el K_o se detalla en el cuadro 7.7.

Cuadro 7.7. Cálculo del Ke y el Koa

Kd =	14,00%
Prima de riesgo	10,00%
Ke =	25,40%
Porcentaje de deuda	80,00%
Porcentaje de capital	20,00%
KOA	21,78%
KOA (mensual)	1,66%

Elaboración propia.

En el caso del costo sobre los activos (Koa), se consideró para su cálculo la segunda proposición de Modigliani Millar: «la rentabilidad que los accionistas pueden esperar recibir de sus acciones aumenta a medida que el ratio de endeudamiento de la empresa aumenta». Se obtiene así la siguiente fórmula:

$$Ke = Koa + (Koa - Kd) \frac{D}{C} (1 - Tx)$$

Despejando Koa:

$$Koa = \frac{Ke + Kd(1 - T) \frac{D}{C}}{1 + (1 - T) \frac{D}{C}}$$

Ke: Costo del accionista (25,4% TEA)

Kd: Costo de la deuda (14% TEA)

T: Impuesto (30%)

D: Porcentaje de deuda (80%)

C: Porcentaje de capital (20%)

Para el caso de Agroindustrias San Pedro y la propuesta de exportación se obtiene un valor de 21,78%, aproximadamente, el cual será tomado en cuenta para la evaluación económica.

3. VAN económico

Para la evaluación de la rentabilidad del proyecto se tomarán en cuenta los valores antes descritos del K_d , el K_e y el K_o , dentro del flujo de caja del proyecto que se presenta en el anexo 2. Los resultados, que se muestran en el cuadro 7.8, arrojan un VAN de 266 842 dólares, lo que indica que el proyecto es económicamente rentable para la empresa; en otras palabras, que con la inversión inicial y los gastos preoperativos del accionista (24387 dólares) el plan de internacionalización de la empresa Agroindustrias San Pedro resulta rentable.

Cuadro 7.8. APV: resultados del flujo de caja (dólares)

Valor actual económico	266 843
Valor actual tributario (deuda)	23 679
APV	290 552

Elaboración propia.

4. Evaluación financiera

Como se aprecia en los resultados del flujo de caja mostrados, el valor actual del escudo tributario incrementa el valor del proyecto en 23 679 dólares, confirmando su rentabilidad, otorgando el APV (valor actual del proyecto completo) mostrado.

La deuda de la empresa es sobre todo por el capital de trabajo para atender a los clientes de Brasil y es cancelable a 120 días según el análisis descrito en la sección de capital de trabajo. Por tanto, las necesidades de financiamiento están relacionadas a las ventas por año, con lo cual se utilizará de acuerdo con dichas necesidades para no incurrir en gastos financieros innecesarios.

5. Evaluación de riesgos

Entre los riesgos inherentes al proyecto se pueden mencionar el costo del insumo en chacra, la merma del producto, la demanda en Brasil, el precio mayorista y los cambios bruscos de oferta y/o demanda, entre otros.

En esta sección se abordan los riesgos que se consideran más relevantes para el proyecto. Se utilizará la metodología de puntos críticos y el análisis de escenarios: optimista, esperado y pesimista.

Análisis de puntos críticos

En el análisis de puntos críticos se evalúan las variables seleccionadas previamente como sensibles y, luego, se calcula el monto mínimo o máximo de cada una de ellas, según corresponda, las cuales producen un APV igual a cero. Esto permite apreciar los puntos en los cuales la empresa debe tener especial cuidado para considerarlos en sus planes de acción frente al riesgo. Los resultados se muestran en el cuadro 7.10.

Cuadro 7.10. Puntos críticos

Factor	Valor original	Valor crítico
Precio mayorista inicial (dólares por kilogramo)	2,78	2,31
Incremento del precio mayorista (variación porcentual mensual)	0,60	0,02
Margen del precio minorista frente al mayorista (porcentaje)	20,00	-53,00
Costo inicial de la materia prima: orégano en chacra (dólares por kilogramo)	1,42	1,76
Incremento del costo de la materia prima (variación porcentual mensual)	0,50	1,19
Merma (porcentaje)	15,00	31,46
Variación del tipo de cambio mensual (reducción mensual por 24 meses)	0,25	10,20
Demanda de Brasil (kilogramos)	16 500	6 734

Elaboración propia.

Dentro de los puntos críticos evaluados se puede mencionar que los factores más sensibles son el precio mayorista, el costo de la materia prima y la merma. El precio mayorista es un valor clave para la empresa dado que

marca el inicio de los negocios y el ingreso al mercado tomando en cuenta la competencia de Chile y Argentina, exportadores reconocidos en el mercado de São Paulo; por tanto, la empresa debe buscar ingresar con mejor calidad paulatinamente para así buscar la diferenciación de su producto.

El costo de la materia prima (orégano) es clave para el proyecto dado que si los precios locales aumentan debido a problemas de oferta o acopio la empresa puede quedar fuera del mercado. Por último, la merma, es decir, los productos no comercializables como palitos, tierra y otros, influye directamente en el costo del producto y encarece la propuesta en el mercado.

Análisis de escenarios

En este punto se busca la interacción de variables relevantes para el proyecto y su influencia en el resultado y la rentabilidad de este considerando tres escenarios posibles. El resumen de los resultados se muestra en el cuadro 7.10.

Cuadro 7.10. Resumen del análisis de escenarios

Celdas cambiantes	Valores actuales	Optimista	Esperado	Pesimista
Precio mayorista inicial (dólares por kilogramo)	2,78	3,00	2,78	2,35
Incremento del precio mayorista (variación porcentual mensual)	0,60	0,80	0,60	0,40
Margen del precio minorista frente al mayorista (porcentaje)	20,00	25,00	20,00	10,00
Costo de la materia prima inicial: orégano en chacra (dólares por kilogramo)	1,42	1,35	1,42	1,60
Incremento del costo de la materia prima (variación porcentual mensual)	0,50	0,40	0,50	0,60
Merma (porcentaje)	15,00	12,00	15,00	20,00
Variación porcentual del tipo de cambio mensual (reducción por 24 meses)	0,25	-0,15	0,25	0,35
Tipo de cambio base (soles por dólar)	2,75	2,80	2,75	2,50
Demanda de Brasil (kilogramos)	16 500	18 000	16 500	8 000
APV (dólares)	290 552	780 059	290 552	-293 344

Elaboración propia.

Escenario optimista

En este escenario se tomaron en cuenta mejoras en los precios iniciales, la tasa de crecimiento y los costos como respuesta a la actuación del gerente general, el jefe de calidad y el representante de ventas, lo que debe afectar positivamente el flujo a través del tiempo. Tomando estos valores se observa que el APV resulta en 780 059 dólares, lo cual muestra que si los resultados esperados de los nuevos puestos claves en la empresa se concretan, la empresa incrementa significativamente su valor económico.

Escenario esperado

En este escenario se utilizan como base cálculos conservadores y se consideran valores de crecimiento en ventas y reducción de costos de mejora lenta, sobre la base de una curva de aprendizaje. Tomando estos valores se observa que el APV resulta en 290 552 dólares, lo cual muestra que si los resultados regulares se logran la empresa incrementa su valor económico con este proyecto.

Escenario pesimista

En este escenario se consideran problemas de mercado en el precio que originan un ingreso con precio bajo y tasa de crecimiento muy lenta debido a una posible defensa por parte de los exportadores chilenos y argentinos, principalmente. También una subida en los costos del insumo (orégano en chacra) por la existencia de una lucha entre acopiadores locales y extranjeros, problemas de oferta como heladas o dificultades de transporte, entre otros. Esto lleva a menores niveles de exportación y mayores costos, además de una caída en el tipo de cambio que genera menores ingresos en el mercado brasileño.

Tomando estos valores se observa que el APV resulta negativo en 293 344 dólares, lo cual muestra que la empresa debe mantenerse alerta a los movimientos de sus canales de acopio y comercialización, dado que resultan claves para su viabilidad internacional.

SHOCKS DE OFERTA Y DEMANDA

Se trata de evaluar los posibles shocks externos que pueden ser un riesgo para el negocio y cómo influirían en la rentabilidad de la empresa.

Problemas de oferta

Entre los problemas de oferta que pueden afectar a la empresa los más difíciles de afrontar son aquellos de acopio del producto, las heladas que afectan el cultivo, las lluvias torrenciales, el derrumbe de carreteras, las plagas, etcétera). Por tanto, ante este inconveniente los precios subirían o habría desabastecimiento y no se podría exportar más de 6734 toneladas (punto crítico / APV = 0) por lo que debería desarrollar nuevas zonas de cultivo en otras regiones del país en coordinación con el Ministerio de Agricultura, los agricultores y las universidades regionales o locales.

Problemas de demanda y competencia

Los problemas de demanda que pueden afectar a la propuesta son: mejoras en la calidad de los productos chilenos y/o argentinos, compra de fundos por estos productores en el Perú, posible problema fitosanitario ocasionado por otros exportadores, etcétera. Estos puntos no permitirían que la empresa ingrese al mercado o la harían perder clientes y/o productores, lo que perjudicaría su abastecimiento y la viabilidad de la empresa, es decir, se estaría ante un escenario pesimista.

Para este posible escenario, que arroja una pérdida de 293 344 dólares, la empresa debe mantenerse en constante alerta por estas acciones en las zonas altoandinas de Tacna por las posibles compras de fundos de sus competidores y buscar asociarse con los agricultores, es decir, desarrollar un *cluster* para mejorar los márgenes de los agricultores y lograr que estos no tengan necesidad de vender sus tierras. Por otro lado, la empresa debe mantenerse siempre en contacto con el Ministerio de Agricultura y los principales gremios de exportadores para así cultivar una conciencia conjunta como exportadores de orégano y otros productos sensibles a ser sancionados por el ingreso a Brasil.

Análisis multidimensional

Se trata de un análisis multivariable que permite ver el efecto de las variables consideradas sobre el APV del proyecto, definiendo para ello su comportamiento estadístico (distribución). Las variables son las definidas en la evaluación económica de este capítulo. Su comportamiento fue analizado en la investigación de mercado del capítulo 3. En el cuadro 7.11 se muestran las variables que destacaron en este análisis.

Cuadro 7.11. Variables estadísticas definidas

Variable	Distribución estadística
Precio mayorista inicial	Triangular
Incremento del precio mayorista (mensual)	Normal
Margen del precio minorista frente al mayorista	Normal
Costo de la materia prima inicial: orégano en chacra	Triangular
Incremento del costo de la materia prima (mensual)	Normal
Merma	Normal
Variación del tipo de cambio mensual por 24 meses	Normal
Tipo de cambio base	Uniforme

Elaboración propia.

Para realizar este análisis se utilizó el programa RISK (Excel). El resultado muestra una probabilidad de aproximadamente 90% de que el APV sea positivo y 80% de que resulte un APV de 251 754 dólares, tal como se muestra en el cuadro 7.12.

Cuadro 7.12. Fragmento del resultado del análisis multivariable

Rubro	APV
Mínimo	-232 293,50
Máximo	1 175 721,00
Promedio	460 603,20
Moda	474 572,70
5% del percentil	-86 631,68
10% del percentil	65 545,37
15% del percentil	151 704,40
20% del percentil	251 754,30
25% del percentil	312 122,30
30% del percentil	349 376,30
35% del percentil	381 204,80

Elaboración propia.

Finalmente, se observa que el proyecto tiene una alta probabilidad de otorgar un APV positivo, a pesar de haberse considerado valores muy

conservadores para las variables relevantes. De otro lado, la correlación de las variables confirmó el precio mayorista inicial con un valor de 0,704, lo que tiene una fuerte incidencia en la viabilidad del proyecto (APV positivo), por ende, es fundamental estar pendiente del precio de mercado y de la competencia.

La segunda variable importante es el costo de la materia prima inicial, es decir, el precio del orégano en chacra, pues tiene una correlación negativa de 0,637, lo que indica la fuerte influencia de esta variable en la viabilidad de proyecto. Por tanto, se confirma la necesidad de contratar un representante de ventas y un supervisor de calidad para mejorar los costos de la empresa y sus insumos, debido a lo significativo de su trabajo para la viabilidad del proyecto.

8

Conclusiones

Luego de identificar a los actores y los escenarios de la cadena productiva del orégano peruano, dentro de la cual se encuentra incluida la empresa Agroindustrias San Pedro, es posible afirmar que la Región Tacna presenta ventajas comparativas que favorecen el desarrollo sostenible de la producción de esta planta. Los canales de distribución que ofrece, los mayores márgenes de rentabilidad y las oportunidades de desarrollo, en el corto y el mediano plazo, se encuentran en la comercialización de los sectores mayoristas y minoristas; sin embargo, por la poca experiencia en comercio internacional de los actores se ha avanzado muy poco en esta dirección.

La evaluación del mercado realizada permitió identificar a Brasil como el país destino que ofrece las mejores condiciones para iniciar la internacionalización de la empresa Agroindustrias San Pedro, entre las que figuran la existencia de convenios comerciales entre Perú y Brasil, la cercanía geográfica, la creciente demanda del orégano y el reconocimiento del orégano peruano como un producto de calidad. Los importadores mayoristas y minoristas demandan una atención personalizada basada en la seriedad, la seguridad y la confianza. La página en Internet y los folletos que se prepararon para la visita de campo favorecieron una imagen de seriedad y seguridad ante los potenciales clientes.

Como contrapartida, se debe considerar que el mercado brasileño posee importantes barreras de entrada: una fuerte protección del Estado al ingreso de productos extranjeros al interior del país y complejos trámites administrativos que dificultan el ingreso directo al mercado detallista o minorista que son los que permiten mejores niveles de rentabilidad.

El consumidor brasileño es muy nacionalista y difícilmente acepta productos importados; sin embargo, respecto del orégano, no pueden autoabastecerse por lo que necesariamente se debe importar. Los consumidores valoran especialmente la calidad, el precio y, en menor medida, la marca de los productos que consumen. La mayor demanda de alimentos está en los niveles socioeconómicos C, D y E, los cuales buscan un buen sabor y aroma del producto. Todas estas condiciones favorecen el desarrollo del mercado del orégano peruano en Brasil.

Agroindustrias San Pedro es una pequeña empresa administrada por sus propietarios; su planta, ubicada en la Región Tacna, es utilizada solo en 33% de su capacidad instalada en función de los requerimientos del mercado local y de sus eventuales clientes exportadores. Sus procesos son poco eficientes y su gerencia desconoce herramientas básicas de gestión y comercio internacional, por lo que, a pesar de su interés por exportar, no ha podido hacerlo aún. Su experiencia y ventaja competitiva se basa principalmente en una vasta red de acopio y el sistema de procesamiento del orégano. Cualquier estrategia de desarrollo de la empresa debe comenzar con la contratación de una nueva gerencia profesional y la capacitación de los propietarios de la empresa. Asimismo, se deben establecer procedimientos de control de calidad que aseguren la conformidad y el cumplimiento de las especificaciones técnicas requeridas por los clientes.

Como estrategia de entrada al mercado brasileño se propone la integración hacia adelante, esto es, exportar directamente el orégano, eliminando a los actuales intermediarios, tanto a los exportadores peruanos como a los compradores chilenos, de la cadena productiva. Para ello, durante la investigación, que incluyó una visita a São Paulo y reuniones con potenciales compradores en esa ciudad, se identificaron importadores mayoristas brasileños de orégano interesados en el producto de la empresa.

La estrategia estará dividida en dos etapas. La primera será exportar orégano en sacos de 12,5 kilogramos a importadores mayoristas y, al mismo tiempo, iniciar los trámites para poder comercializar el orégano de manera directa a los minoristas dentro de dos años. La segunda parte será exportar el orégano a los minoristas, lo que se estima podrá ocurrir durante el quinto año. Para establecer y reforzar los vínculos comerciales con los clientes brasileños y desarrollar el mercado minorista se contratará un representante comercial que realizará visitas periódicas y atenderá sus necesidades.

La capacidad instalada de la planta de Agroindustrias San Pedro es suficiente para atender la demanda del mercado brasileño; sin embargo, será necesario lograr mayor eficiencia, para lo que se propone realizar modificaciones que no requieren mucha inversión. Además, con el objetivo de asegurar la calidad del orégano se realizarán controles de calidad de manera sistemática.

El análisis económico y financiero determinó, con el método de APV, una inversión inicial de 24387 dólares, un costo de deuda (K_d) de 14%, un costo del accionista (K_e) de 25% y un periodo de 5 años, lo que da como resultado un valor actual estimado de 290 552 dólares. Sin embargo, se debe tener presente que el resultado es sensible a la variación del precio de comercialización y a los costos del orégano en chacra.

Por consiguiente, después de evaluar los resultados y la sensibilidad de múltiples situaciones técnicas y de mercado se puede concluir que el modelo de gestión para la internacionalización de la cadena de comercialización del orégano y su aplicación en la empresa Agroindustrias San Pedro es viable.

El análisis de escenarios fue desarrollado para un escenario esperado con expectativas conservadoras de crecimiento en ventas y reducción de costos sobre la base de una curva de aprendizaje. El segundo fue un escenario optimista tomando en cuenta mejoras en el precio inicial, tasa de crecimiento y costos en respuesta a los resultados de la calificación y la motivación de los trabajadores; y el tercero, un escenario pesimista con problemas de mercado en el precio que origina que se ingrese con un precio muy bajo y una tasa de crecimiento muy lenta debido a una posible defensa por parte de los exportadores chilenos y argentinos. Los dos

primeros escenarios dieron resultados positivos para el flujo de caja de 290 552 y 780 059 dólares, respectivamente; mientras que el escenario pesimista arrojó un resultado negativo de 293 344 dólares.

El análisis multivariable tomó en cuenta las principales variables del proyecto definidas en el capítulo 3 como precio, costos y demanda. El análisis se realizó utilizando el programa RISK (Excel) y dio una probabilidad de aproximadamente 90% para un flujo de caja positivo y un 80% para que el resultado fuese de 251 754 dólares. Señaló, además, que el precio mayorista inicial mantenía una fuerte incidencia en la viabilidad del proyecto y que la segunda variable importante era el costo inicial de la materia prima.

Bibliografía

- Adam, E. & Ebert, R. (1991). *Administración de la producción y las operaciones*. México, D. F.: Prentice Hall.
- Aduanet. (2008). *Tratamiento arancelario por Subpartida Nacional*. <www.aduanet.gob.pe/aduanas/informai/tra_ar.htm>.
- Agritacna. (2008). *Portal Regional Agrario de Tacna*. <www.agritacna.gob.pe>.
- Agrogestión. (2008). *Orégano. Origanum vulgare*. <www.agrogestion.cl/oregano/main.htm#20>.
- AgroJunín. (2008). *Portal de la Región Nacional de Agricultura de Junín*. <www.agrojunin.gob.pe/agrojunin>.
- Alice Web. (2008). *Desarrollo*. <<http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br/alice.asp>>.
- Alimentación-sana. (2008). *Los alimentos precocinados*. <www.alimentacion-sana.com.ar/informaciones/novedades/pre.htm>.
- Argentina. Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos (INTA) Villa Dolores. (2008). *Aromáticas y medicinales*. <www.inta.gov.ar/manfredi/info/boletines/extension/villadolores/an1n3oregano.htm>.
- Arizio, O. & Curioni, A. M. (2008). *Argentina: de importar a exportar orégano*. <<http://agro.uncor.edu/~aeea2007/TrabajosInvestigacion/Arizio.pdf>>.

- Asociación Brasileña de Alta Gastronomía (Abaga). (2008). *Resultado atual de pesquisa*. <www.abaga.com.br/modules.php?name=Surveys&op=results&pollID=5&mode=&order=&thold=>.
- A. T. E. Chile S. A. (2008). *Orégano chileno: del Sur del mundo*. <www.galeon.com/oreganochileno>.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2008). <<http://www.iadb.org>>.
- Banco Mundial, Doing Business. (2008). *Examine las economías*. <<http://espanol.doingbusiness.org/ExploreEconomies/Default.aspx?economyid=152>>.
- BBVA Banco Continental. (2008a). *Latinwatch. Primer semestre 2008*. Lima: BBVA Banco Continental, Servicio de Estudios Económicos.
- BBVA Banco Continental. (2008b). *Situación Perú. Primer trimestre 2008*. Lima: Banco Continental, Servicio de Estudios Económicos.
- Bio-alternatives. (2008). *Oil of oregano facts*. <www.bio-alternatives.net/oregano-info.htm>.
- Blog Aiqfome. (2008). *Quem nao gosta de pizza*. <<http://aiqfome.wordpress.com/category/quem-nao-gosta-de-pizza>>.
- Blog de São Paulo. (2008). *Brincando de chef*. <<http://brincandodechef.blogspot.com/search/label/pizza>>.
- Blog de viaje a Brasil. (2008). *El rodizio*. <<http://blog.deviajeabrazil.com/2006/09/27/el-rodizio>>.
- Brasilalacarta. (2008). *Brasil, simplemente maravilloso. Gastronomía*. <www.brasilalacarta.com/gastronomia_de_Brasil.html>.
- Brasil Regioes. (2008). <www.brasilrepublica.com/mapa.htm>.
- Brazil Trade Net. (2008). *Pesquisas de mercado*. <www.braziltradenet.gov.br/UsuariosPesquisa/Cadastro/frmUsuarioPesquisa.aspx>.
- Brealey, R. A. & Myers, S. C. (1990). *Principios de finanzas corporativas*. México, D. F.: McGraw-Hill (2da. ed.).
- Buscapé. (2008). *Condimentos, temperos y espaciarias*. <<http://preco2.buscape.com.br/condimentos-temperos-especiarias--oregano.html>>.
- Business in Development Network. (2008). *Exportación de orégano al Brasil desde la Región Arequipa*. <www.bidnetwork.org/artefact-52173-en.html>.

- Cámara Argentina de Especies y Afines (Caempa). (2008). <www.caempa.com.ar>.
- Carrefour. (2008). *Carrefour. É lá que a gente vai encontrar. Productos Carrefour. De 18 a 27/4*. São Paulo: Carrefour.
- Centro de Estudios para el Desarrollo Regional (Ceder). (2004). *Manual del cultivo de orégano*. Lima: Fundación Interamericana (IAF) / Ceder.
- Chilealimentos. (2008). *Investigación de mercados*. <www.chilealimentos.com/servicios/infodemercado/investimercado>.
- Claves. (2008). *Supermercados de Brasil*. <<http://claves.eurofull.com/shop/detalle.asp?oyprodid=54>>.
- Comtrade. (2008). *Spice, except pepper and pimento*. <<http://comtrade.un.org/db/mr/daCommoditiesResults.aspx?px=S2&ccc=0752>>.
- Consejo Nacional de Descentralización (CND). (2004). *Plan Integral de Desarrollo de Tacna 2005-2012*. Lima: CND.
- Coordinadora Rural de Organizaciones Campesinas e Instituciones Agrarias (Cooru). (2008). <www.cooru.org.pe/html/mercados.html>.
- Costasur. (2008). *Cocina brasileña. Sudamérica*. <<http://brazil.costasur.com/es/comida-y-beber.html>>.
- Creation Design de Idéias e Pesquisas S. C. Ltda. (CDI). (2002). *Estudio sobre el mercado de alimentos y bebidas de importación en Brasil*. São Paulo: Oficina Comercial de la Embajada de España en São Paulo. <www.icex.es/staticFiles/QUESOSBRASIL%20_1377_.pdf>.
- Cussianovich, Pedro. (2007). *Contexto de la agricultura orgánica en América Latina y El Caribe*. Santo Domingo: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). <www.iicard.org/oficinard/presentaciones/pedro_cussianovich_presentacion.pdf>.
- Datacomex. (2008). *Estadísticas del comercio exterior de España*. <http://datacomex.comercio.es/principal_comex_es.aspx>.
- DataTrade. (2008). <www.datatrade.com.pe/inicio.asp>.
- David, Fred R. (2004). *Conceptos de administración estratégica*. México, D. F.: McGraw-Hill.
- European Commission. (2008). *Trade issues*. <<http://ec.europa.eu/trade/issues/bilateral/data.htm>>.

- Faro, R. & Faro, F. (2007). *Curso de Comercio Exterior. Visão e experiência brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Faulkner, David y Bowman, Cliff. (1995). *The essence of competitive strategy*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Fast Food. (2008). *Historia de la gastronomía. El día de la pizza*. <http://groups.msn.com/HISTORIADELAGASTRONOMIA/fastfood.msnw?action=get_message&mview=0&ID_Message=979&LastModified=467558064920233239>.
- Ferias Internacionales de Alimentos y Bebidas en el Mundo. (2008). <www.feriasalimentarias.com>.
- Fundación Chile. (2004). *Introducción de nuevas tecnologías y screening de material genético para mejorar la competitividad y aumentar la oferta exportable de orégano y romero*. <www.agrogestion.cl/images_agro/PRIVADO8/mercado05.pdf>.
- Global Marketing Strategies S. L. (2007). *Cómo negociar con Brasil*. Madrid: Global Marketing Strategies S. L., Márketing y Negociación Internacional. <www.iberpymeonline.org/documentos/brasil.pdf>.
- Guía quatro Rodas. (2008). *Ruas São Paulo 2008*. São Paulo: Abril.
- Heritage Foundation. (2008). *Index of Economic Freedom*. <www.heritage.org/research/features/index/countries.cfm?sortby=country>.
- Hipernatural. (2008). *Orégano*. <www.hipernatural.com/es/pltoregano.html>.
- Infoexporta. (2008). *Estudios de mercado*. <www.infoexporta.com/comercioexterior/Investigaci%F3n_de_Mercados/Informaci%F3n_Estad%EDstica/>.
- Instituto de Transferencia de Tecnologías Apropriadas para Sectores Marginales (Itacab). (2008). *Redes para la gestión y transferencia tecnológica*. <<http://www.itacab.org/redes/agroprocesamiento.htm>>.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). (2008). <<http://argus.iica.ac.cr/Esp/Paginas/default.aspx>>.
- Instituto Valenciano de la Exportación (IVEX). (2008). *Informe Brasil 2007*. Valencia: IVEX. <www.ivex.es/dms/estudios/informacion_paises/informe-pais/BRASIL-INFORME-PAIS-2007/BRASIL%20%20informe%20pais%202008%20.pdf>.
- International Trade Administration. (2008). *Trade stats express* TMs. <<http://tse.export.gov>>.

- IWS (International Wein- und Spirituosen Transport GMBH). (2008a). *Estudio de mercado para hortalizas. Mercado brasileño*. <www.prochile.cl/documentos/pdf/fondo_silvoagropecuario/fondo_mercado_hortalizas_brasil_1_2007.pdf>.
- IWS. (2008b). *Estudio de mercado para hortalizas. Mercado brasileño*. <www.prochile.cl/documentos/pdf/fondo_silvoagropecuario/fondo_mercado_hortalizas_brasil_2_2007.pdf>.
- IWS. (2008c). *Estudio de mercado para hortalizas. Mercado brasileño*. <www.prochile.cl/documentos/pdf/fondo_silvoagropecuario/fondo_mercado_hortalizas_brasil_3_2007.pdf>.
- Jesús, R. et ál. (2007). *Diagnóstico de la cadena productiva de orégano de Tacna y su exportación a mercados de Brasil: Plan de Negocios para la creación de una empresa agroexportadora*. Tesis de maestría (Magíster en Dirección de Empresas) no publicada. Universidad ESAN, Lima.
- Jiménez, Mariano. (2008). *Comida en São Paulo, Brasil*. <www.caminandosinrumbo.com/brasil/sao/comida/index.htm>.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (1997). *Dirección estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones*. Madrid: Pearson / Prentice Hall (3ra. ed.).
- Kassab, Gilberto. (2007). *Destino São Paulo. Turismo de negocios y de incentivos*. São Paulo: Intendencia de la Ciudad de São Paulo. <http://imprensa.spturis.com/imprensa/clipping/files/080320/encarte_alta.pdf>.
- La comida más típica de São Paulo. (2008). *Diario O' Globo, São Paulo*. <www.blogdesaopaulo.com/comida-tipica-de-sao-paulo>.
- Marktest. (2008). *Mais de um milhão encomenda pizzas*. <www.marktest.com/wap/a/1/returnurl~_2fwap_2fa_2fn_2fid_7e6fb_2easpx.aspx>.
- Maximixe. (2007). *Informe de mercado: orégano*. Lima: Maximixe.
- Mercosur. (2008). *Arancel externo común*. <www.mercosur.int/msweb/portal%20intermediario/es/index.htm>.
- Modigliani, F. & Miller, M. (1958, junio). The cost of capital, corporation finance and the theory of investment. *American Economic Review*. <http://es.wikipedia.org/wiki/Teorema_de_Modigliani-Miller>.
- Muñoz, A. (2003). *Estudio del conflicto entre la conservación de dos ungulados nativos, taruca (Hippocamelus antisensis) y guanaco (Lama guanicoe), y la actividad agrícola*

aymara en la precordillera andina de la I Región de Tarapacá de Chile. Proyecto de Título presentado como parte de los requisitos para optar al título de Ingeniero Agrónomo. Pontificia Universidad Católica de Chile. Facultad de Agronomía e Ingeniería Forestal. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.

- Ojeda Sarmiento, J., Tello, R. & Hernández, B. (2006). *Análisis y propuesta para el fortalecimiento de cadenas productivas en las zonas de influencia de Southern Perú*. <http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtualData/publicaciones/indata/vol9_n2/a11.pdf>.
- ONG El Taller. (2004). *Producción de orégano orgánico*. Asociación de Promoción y Desarrollo, Área de Desarrollo Rural y Agroindustria. Lima: Aquarella.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2008). *OECD Factbook 2008: Economical, environmental and social statistics*. <<http://masetto.sourceoecd.org/vl=6339253/cl=21/nw=1/rpsv/factbook/>>.
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). <http://www.fao.org/index_es.htm>.
- Organización Mundial de Comercio (OMC). (2008a). *Entender la OMC: la organización, miembros y observadores*. <www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/org6_s.htm>.
- Organización Mundial de Comercio (OMC). (2008b). *Sitios Web de otras fuentes nacionales*. <www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/other_natl_source_s.pdf>.
- Perú. Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2008). *Perú en cifras*. <www.inei.gob.pe>.
- Perú. Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIA). (2008). *Cultivo*. <www.inia.cl/hortalizas/oregano/cultivo.htm>.
- Perú. Gobierno Regional Tacna. (2004). *Plan Integral de Desarrollo de Tacna 2005-2012*. Lima: Gobierno Regional Tacna.
- Perú. Gobierno Regional Tacna. (2005a). *Plan Estratégico Regional Exportador*. Tacna: Gobierno Regional Tacna / Dirección Regional Agraria de Tacna / Mincetur.
- Perú. Gobierno Regional Tacna. (2005b). *Plan Operativo del Producto del Orégano (POP Orégano)*. Tacna: Gobierno Regional Tacna / Dirección Regional Agraria de Tacna / Mincetur.

- Perú. Ministerio de Salud (Minsa). (2008). <www.minsa.gob.pe>.
- Perú. Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE). (2008). *Estadísticas*. <www.onpe.gob.pe/estadisticas/estad04.php>.
- Perú. Portal Agrario del Ministerio de Agricultura (Minag). (2008). <www.minag.gob.pe>.
- Perú. Servicio Nacional de Sanidad Agraria (Senasa). (2008). <www.senasa.gob.pe>.
- Perú. Serpost. (2008). *ExportaFácil*. <www.serpost.com.pe>.
- Perú. Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (Sunat). (2008a). *Aranceles y valores en Aduana*. <www.sunat.gob.pe/arancelSivep/index.html>.
- Perú. Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (Sunat). (2008b). *Acuerdos y convenios internacionales suscritos por el Perú*. <www.aduanet.gob.pe/aduanas/informai/aiges00.htm>.
- Porter, Michael E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Nueva York: Free Press.
- Pro Chile. (2008a). *Estadísticas de comercio exterior*. <www.prochile.cl/servicios/estadisticas/exportacion.php>.
- Pro Chile. (2008b). *Biblioteca Virtual*. <[http://200.75.10.102/cgi-bin/wxis?IsisScript=biblioteca/uno.xis&base=pchile&tipo=\\$&fecha=\\$&rango=30&criteriouno=-m:&busquedauno=OREGANO](http://200.75.10.102/cgi-bin/wxis?IsisScript=biblioteca/uno.xis&base=pchile&tipo=$&fecha=$&rango=30&criteriouno=-m:&busquedauno=OREGANO)>.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2008). *Human development reports*. <<http://hdr.undp.org/en/statistics>>.
- PromPerú. (2008). *Ranking de países: servicios al exportador*. <www.prompex.gob.pe/stat/pr_pais_rk2.asp>.
- Quispe, N. (2006). *Análisis de la cadena productiva del orégano*. Tacna: Facultad de Ciencias Agrícolas de la Universidad Jorge Basadre Grohman.
- Ritchie, David. (1997). *La evaluación interna*. Lima: Universidad Esan.
- Romero, Ricardo. (2007). *Plan Operativo de Desarrollo del Mercado de Destino Brasil. POM Brasil*. Lima: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). <www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/pdfs/POM_Brasil_Presentacion_CMPENX.pdf>.

- Sabal, Jaime. (2002). *Financial decisions in emerging markets*. Nueva York: Oxford University Press.
- Sahota, A. (2006). The global market for organic food & drink. Presentación en BioFach Congress 2006, NürnbergMesse, Nuremberg, Alemania. <<http://www.orgprints.org/7255>>
- Scavage. (2008). *Importaciones a consume*. <www.scavage.com/trade.br.I/Q_product:12119010~G_2,-1~R_1>.
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos de Argentina (Sagpya). (2008). *Agricultura. Orégano*. <www.sagpya.mecon.gov.ar/new/0/0/agricultura/otros/aromaticas/Oregano/index.php>.
- Sol tiene mayor potencial de alza en la región. (2008, 17 de abril). *Finanzas*, Suplemento del diario *Gestión*. Lima.
- Sua Pesquisa. (2008). *População brasileira*. <www.suapesquisa.com/geografia/populacao_brasileira.htm>.
- Supermercados Pão de Açúcar. (2008). *Especial de Ofertas. Ofertas validas del 18 a 27/04/2008*. São Paulo: Pão de Açúcar.
- Tarrago, R. (2002). *Análisis del mercado de plantas medicinales y especias en Chile*. Proyecto de Título presentado como parte de los requisitos para optar al título de Ingeniero Agrónomo. Pontificia Universidad Católica de Chile, Facultad de Agronomía. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- The World Bank. (2008). *Brazil*. <<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/LACEXT/BRAZILEXTN/0,,menuPK:322347~pagePK:141159~piPK:141110~theSitePK:322341,00.html>>.
- Trading Argentina. (2008). *Boletín de Novedades*. <www.tradar.com.ar/Castellano/Novidades/N%BA06%20Marzo%2028%202001.htm>.
- Van Horne, James C. (2002). *Fundamentos de administración financiera*. México, D. F.: Pearson (11ma. ed.).
- Vizcarra, M. (2007). *Estudio de mercado de orégano en Brasil*. Lima: AyudaProyecto.

Anexos

- 1. Análisis de las importaciones brasileñas de orégano desde Chile, Perú y Argentina**
- 2. Flujo de caja anualizado del proyecto**

Anexo 1

Análisis de las importaciones brasileñas de orégano desde Chile, Perú y Argentina

Los cuadros estadísticos proporcionados por el portal aduanero Alice Web permiten establecer que el precio del orégano oscila de acuerdo con el volumen de la oferta y las condiciones del entorno. En épocas de mayor abundancia, el precio baja y siempre se observa que en el mes de agosto se presenta un incremento de 70%. Los datos de importación de los últimos 3 años muestran que el consumo mensual es estacionario al igual que los precios de comercialización.

Cuadro 1. Importaciones de orégano de Brasil, 2007

Mes	Dólares FOB	Peso líquido (kilogramos)	Precio (dólares por kilogramo)
Diciembre	403 853	176 172	2,29
Noviembre	260 616	124 819	2,09
Octubre	317 360	166 873	1,90
Setiembre	333 700	177 136	1,88
Agosto	593 238	308 110	1,93
Julio	501 828	259 777	1,93
Junio	349 612	190 485	1,84
Mayo	274 308	138 470	1,98
Abril	287 519	133 970	2,15
Marzo	250 296	120 843	2,07
Febrero	315 890	143 629	2,20
Enero	331 407	165 333	2,00

Fuente: Alice Web.

En el cuadro 2 se aprecia que en el año 2006 se pagó el mejor precio en el mes de abril y el menor, en octubre; época en la cual coinciden los periodos de cosecha de todos los países de la región.

Cuadro 2. Importaciones de orégano de Brasil, 2006

Mes	Dólares FOB	Peso líquido (kilogramos)	Precio (dólares por kilogramo)
Diciembre	468 478	218 014	2,15
Noviembre	331 757	176 106	1,88
Octubre	373 437	207 258	1,80
Setiembre	333 687	160 451	2,08
Agosto	586 042	304 651	1,92
Julio	430 362	231 600	1,86
Junio	264 850	115 500	2,29
Mayo	220 564	110 300	2,00
Abril	429 674	186 203	2,31
Marzo	367 699	198 828	1,85
Febrero	265 002	138 150	1,92
Enero	320 496	142 023	2,26

Fuente: Alice Web.

1. Mercado de origen: Chile

Chile siempre se ha caracterizado por tener precios de orégano bastante elevados, pues debido a su experiencia y posicionamiento en el mercado brasileño tiene un gran poder de venta que le permite mantener buenos márgenes respecto de otros exportadores regionales. Chile ha manejado volúmenes cercanos a 70% del mercado brasileño, los cuales ha perdido como consecuencia del ingreso del orégano argentino, a partir de 2006.

En el año 2006, Chile mantuvo su posición de líder con un precio de negociación alto respecto de sus competidores. Sin embargo, sufrió una fuerte recesión como consecuencia de la pérdida de la mitad del mercado que tenía el año 2005 por el ingreso del orégano argentino a las ciudades de frontera. Este efecto se percibió desde el mes de febrero, a partir del cual vendió la mitad de lo que comercializaba el año anterior.

En el año 2005, Chile lideraba el mercado con un alto precio de negociación respecto de sus competidores pues todavía tenía 70% de este y sus precios eran algo superiores a los del orégano peruano. Para ese año, el Perú había despertado y tenía el 30% del mercado brasileño restante.

Cuadro 3. Exportaciones de Chile a Brasil

Mes	2007			2006			2005		
	Dólares FOB	Peso líquido (kilogramos)	Precio (dólares por kilogramo)	Dólares FOB	Peso líquido (kilogramos)	Precio (dólares por kilogramo)	Dólares FOB	Peso líquido (kilogramos)	Precio (dólares por kilogramo)
Diciembre	148	54	2,73	316 943	125 436	2,53	244 393	112 468	2,17
Noviembre	65 853	23 068	2,85	157 384	70 718	2,23	287 635	133 068	2,16
Octubre	39 935	13 068	3,06	42 720	17 000	2,51	205 710	96 068	2,14
Setiembre	158 476	73 518	2,16	150 936	69 250	2,18	299 624	137 518	2,18
Agosto	236 838	105 368	2,25	260 214	118 943	2,19	375 573	161 440	2,33
Julio	159 406	73 500	2,17	163 512	89 650	1,82	127 490	57 000	2,24
Junio	150 164	71 800	2,09	164 488	64 300	2,56	223 451	118 850	1,88
Mayo	42 639	13 068	3,26	105 250	50 000	2,11	258 780	102 880	2,52
Abril	187 978	74 450	2,52	308 247	129 436	2,38	232 875	111 780	2,08
Marzo	107 002	40 068	2,67	253 019	117 450	2,15	243 479	112 753	2,16
Febrero	170 950	66 218	2,58	119 717	62 150	1,93	243 283	128 075	1,90
Enero	93	36	2,59	194 680	82 068	2,37	191 772	98 005	1,96

Fuente: Alice Web.

En el cuadro 4 se observa que la participación chilena ha descendido en los estados de Espírito Santo y Rio de Janeiro y ha dejado de comercializar más de 50% en los principales estados debido al ingreso del orégano argentino y el posicionamiento creciente del orégano peruano.

Analizando las mismas importaciones por regiones (cuadro 5) se tiene que Chile ha perdido comercialización por volumen en los estados de las zonas sur y sureste, que incluyen aquellos a los que se puede llegar por vía terrestre desde Mendoza. Estos estados limítrofes con Argentina han sido los principales comercializadores que han cambiado de proveedor. Es claro que Chile no piensa ingresar en los estados norteros que son pobres y no pagan un precio de mercado superior al promedio.

Cuadro 4. Exportaciones de Chile a Brasil por ciudades

Ciudad	2007			2006			2005		
	Dólares FOB	Peso líquido (kilogramos)	Precio (dólares por kilogramo)	Dólares FOB	Peso líquido (kilogramos)	Precio (dólares por kilogramo)	Dólares FOB	Peso líquido (kilogramos)	Precio (dólares por kilogramo)
Pernambuco	67 835	28 300	2,40	67 026	30 000	2,23	37 303	19 750	1,89
Espírito Santo	0	0	0,00	0	0	0,00	19 844	8 800	2,26
Rio de Janeiro	0	0	0,00	0	0	0,00	11 700	6 000	1,95
São Paulo	174 304	58 800	2,96	456 750	177 875	2,57	824 405	381 743	2,16
Paraná	555 583	217 676	2,55	909 705	338 276	2,69	1 299 304	521 912	2,49
Santa Catarina	173 819	81 350	2,14	77 208	33 100	2,33	109 250	48 000	2,28
Rio Grande do Sul	0	0	0,00	0	0	0,00	16 500	7 500	2,20
Distrito Federal	74 440	36 000	2,07	26 300	11 000	2,39	21 500	10 000	2,15
Mato Grosso do Sul	513 930	222 000	2,32	700 121	406 150	1,72	594 259	366 200	1,62
Total	1 559 911	644 126	2,42	2 237 110	996 401	2,25	2 934 065	1 369 905	2,14

Fuente: Alice Web.

Cuadro 5. Exportaciones de Chile a Brasil por regiones

Región	2007			2006			2005		
	Dólares FOB	Peso líquido (kilogramos)	Precio (dólares por kilogramo)	Dólares FOB	Peso líquido (kilogramos)	Precio (dólares por kilogramo)	Dólares FOB	Peso líquido (kilogramo)	Precio (dólares por kilogramo)
Norte	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00
Noreste	67 835	28 300	2,40	67 026	30 000	2,23	37 303	19 750	1,89
Sureste	174 304	58 800	2,96	456 750	177 875	2,57	855 949	396 543	2,16
Sur	729 402	299 026	2,44	1 013 213	382 376	2,65	1 425 054	577 412	2,47
Centro oeste	588	258	2,28	700 121	406 150	1,72	615 759	376 200	1,64
Total	1 559 911	644 126	2,42	2 237 110	996 401	2,25	2 934 065	1 369 905	2,14

Fuente: Alice Web.

2. Mercado de origen: Perú

Las exportaciones peruanas tienen muchas fluctuaciones debido a su escaso poder de comercialización y llegan a valores muy bajos en periodos de cosecha del producto coincidente con otros países. Sin embargo, se observa que existen volúmenes menores donde los precios de comercialización son elevados en periodos alejados de la cosecha regional. Lo característico del Perú es que, a pesar de la variación del tipo de cambio, ha mantenido un precio medio respecto de sus competidores (cuadro 6).

El año 2006 se caracterizó por tener precios más estables en todos los meses en comparación con 2007, aunque existió un precio bajo en el mes de marzo. Se debe considerar que las exportaciones pueden ser en polvo u orégano de menor tamaño, productos que son comercializados a menor precio pues se generan de los sobrantes de orégano después de un periodo de cosecha. En el año 2005, los precios aún estaban recuperándose porque el precio internacional había caído.

El cuadro 7 muestra que el Perú mantiene relaciones comerciales con los estados de mayor ingreso per cápita, pero con un precio moderado. Durante los tres últimos años se observa que los precios para el exportador peruano han ido mejorando, lo que indica que, poco a poco, su oferta está adquiriendo poder de negociación. También es claro que más de 50% del producto se negocia en São Paulo, debido a que la mayor parte de las importaciones se hacen por vía marítima al puerto de Santos, ubicado a una hora de esa ciudad.

En cuanto a la importación por región (cuadro 8), el Perú no comercializa con las zonas norte y noreste debido al costo del flete. Si bien el importador realiza el embarque por vía marítima, luego tendría que hacer las gestiones por el tramo terrestre, a diferencia del chileno y el argentino que hace todo el recorrido por tierra. Si bien es cierto que existen negociaciones con un precio moderado a alto en algunos estados de mayor ingreso económico, el precio que se consigue es inferior al promedio debido a que hay casos puntuales de comercialización a precios muy por debajo del promedio.

Cuadro 6. Exportaciones del Perú a Brasil

Mes	2007			2006			2005		
	Dólares FOB	Peso líquido (kilogramos)	Precio (dólares por kilogramo)	Dólares FOB	Peso líquido (kilogramos)	Precio (dólares por kilogramo)	Dólares FOB	Peso líquido (kilogramos)	Precio (dólares por kilogramo)
Diciembre	167 719	72 000	2,33	19 745	11 992	1,65	63 083	51 500	1,22
Noviembre	82 052	34 825	2,36	70 097	31 488	2,23	91 576	43 500	2,11
Octubre	197 384	112 920	1,75	103 55	52 000	1,99	63 022	30 000	2,10
Setiembre	87 003	48 000	1,81	32 047	14 500	2,21	56 657	41 500	1,37
Agosto	155 093	82 000	1,89	213 715	124 65	1,71	132 383	101 060	1,31
Julio	185 859	99 588	1,87	228 200	113 45	2,01	13	6,5	2,00
Junio	96 339	63 575	1,52	15	7	2,20	76,31	51	1,50
Mayo	30 869	15 900	1,94	91 932	50 000	1,84	54 354	39 000	1,39
Abril	38 055	17 500	2,17	32 831	15 000	2,19	29 592	15 000	1,97
Marzo	0	0	0,00	97 674	68 060	1,44	28 513	30 000	0,95
Febrero	72	30	2,41	111 165	58 500	1,90	26 931	30 000	0,90
Enero	54 145	24 500	2,21	110 764	55 125	2,01	41 185	42 902	0,96

Fuente: Alice Web.

Cuadro 7. Exportaciones del Perú a Brasil por ciudades

Ciudad	2007			2006			2005		
	Dólares FOB	Peso líquido (kilogramos)	Precio (dólares por kilogramo)	Dólares FOB	Peso líquido (kilogramos)	Precio (dólares por kilogramo)	Dólares FOB	Peso líquido (kilogramos)	Precio (dólares por kilogramo)
Tocantins	38 498	21 000	1,83	0	0	0,00	0	0	0,00
Pernambuco	0	0	0,00	0	0	0,00	2 337	920	2,54
Espírito Santo	24 510	10 320	2,38	23 981	9 992	2,40	62 619	30 000	2,09
Rio de Janeiro	119 075	49 500	2,41	54 864	25 000	2,19	13 000	6 500	2,00
São Paulo	735 768	390 600	1,88	553 747	309 673	1,79	405 877	302 560	1,34
Paraná	29 910	14 425	2,07	156 225	71 600	2,18	0	0	0,00
Santa Catarina	0	0	0,00	111 022	70 000	1,59	29 388	30 000	0,98
Distrito Federal	109 547	62 588	1,75	34 580	16 000	2,16	0	0	0,00
Mato Grosso do Sul	109 510	52 375	2,09	192 701	99 500	1,94	163 385	112 000	1,46
Total	1 166 818	600 808	1,94	1 127 120	601 765	1,87	676 606	481 980	1,40

Fuente: Alice Web.

Cuadro 8. Exportaciones del Perú a Brasil por regiones

Región	2007			2006			2005		
	Dólares FOB	Peso líquido (kilogramos)	Precio (dólares por kilogramo)	Dólares FOB	Peso líquido (kilogramos)	Precio (dólares por kilogramo)	Dólares FOB	Peso líquido (kilogramos)	Precio (dólares por kilogramo)
Norte	38 498	21 000	1,83	0	0	0,00	0	0	0,00
Noreste	0	0	0,00	0	0	0,00	2 337	920	2,54
Sureste	879 353	450 420	1,95	632 592	344 665	1,84	481 496	339 060	1,42
Sur	29 910	14 425	2,07	267 247	141 600	1,89	29 388	30 000	0,98
Centro oeste	219 057	114 963	1,91	227 281	115 500	1,97	163 385	112 000	1,46
Total	1 166 818	600 808	1,94	1 127 120	601 765	1,87	676 606	481 980	1,40

Fuente: Alice Web.

3. Mercado de origen: Argentina

La producción argentina de orégano cambió a partir de 2005. De ser un país importador de orégano de Chile, Perú y Bolivia, comenzó a especializarse en el sector especias; lo que se reflejó desde 2005, año en el que aún no exportaba porque tenía un déficit dentro de su consumo local, pero pasó a ser exportador en 2006 con 600 toneladas y el año 2007 con cerca de 1000 toneladas. Actualmente tiene una participación en el mercado brasileño de 30%, distribuido en diferentes ciudades fuera de São Paulo.

Cuadro 9. Exportaciones de Argentina a Brasil

Mes	2007			2006		
	Dólares FOB	Peso líquido (kilogramos)	Precio (dólares por kilogramo)	Dólares FOB	Peso líquido (kilogramos)	Precio (dólares por kilogramo)
Diciembre	50 068	29 975	1,67	104 714	60 088	1,74
Noviembre	88 556	53 148	1,67	84 575	64 072	1,32
Octubre	79 591	40 825	1,95	141 277	81 663	1,73
Setiembre	86 377	55 213	1,56	113 188	61 901	1,83
Agosto	146 245	85 368	1,71	54 349	35 438	1,53
Julio	100 662	58 689	1,72	39	28	1,36
Junio	82 599	44 375	1,86	62 239	34 125	1,82
Mayo	176 683	95 851	1,84	0	0	0,00
Abril	61 486	42 020	1,46	66 596	31 767	2,10
Marzo	122 555	68 775	1,78	8 213	6 318	1,30
Febrero	53 124	37 411	1,42	0	0	0,00
Enero	137 888	74 638	1,85	0	0	0,00

Fuente: Alice Web.

La característica del producto argentino es su precio de negociación que es muy inferior al peruano y el chileno. Esto le ha permitido ingresar y desplazar a los exportadores chilenos de algunas ciudades. Este ingreso también ha ocasionado una caída en general del precio del orégano al haber aumentado la oferta de comercialización.

En el cuadro 10 se observa que Argentina recién ingresó al mercado de orégano de Brasil en 2006 y que los estados donde lo ha hecho son los que antes tenía Chile. En los estados de mayor poder adquisitivo se ha pagado un precio moderado; sin

embargo, en otros estados sus precios son muy inferiores al precio promedio. Es claro que este margen es manejable por lo reducido de los fletes debido a la cercanía de Argentina, país fronterizo.

Si se analiza la exportación por regiones se observa que Argentina ha ingresado en las zonas sur y sureste, desplazando a los exportadores chilenos, y a la región norte que no era abastecida por el grupo chileno. A pesar de que los volúmenes comercializados en la región norte son pequeños, los precios pagados son elevados, lo que significa que existe una demanda insatisfecha dispuesta a pagar mayor precio por el producto importado (véase cuadro 11).

Cuadro 10. Exportaciones de Argentina a Brasil por ciudades

Ciudades	2007			2006			2005		
	Dólares FOB	Peso líquido (kilogramos)	Precio (dólares por kilogramo)	Dólares FOB	Peso líquido (kilogramos)	Precio (dólares por kilogramo)	Dólares FOB	Peso líquido (kilogramos)	Precio (dólares por kilogramo)
Rio de Janeiro	0	0	0,00	0	0	0,00	441	31	14,23
Tocantins	12 859	5 825	2,21	0	0	0,00	0	0	0,00
Pernambuco	18 225	7 500	2,43	0	0	0,00	0	0	0,00
São Paulo	332 151	167 041	1,99	273 424	133 498	2,05	29 250	22 500	1,30
Paraná	159 558	69 501	2,30	22 764	9 613	2,37	0	0	0,00
Santa Catarina	221 400	142 800	1,55	113 280	71 450	1,59	0	0	0,00
Distrito Federal	17 034	9 180	1,86	0	0	0,00	0	0	0,00
Mato Grosso do Sul	424 423	284 441	1,49	264 457	189 139	1,40	0	0	0,00
Total	1 185 650	686 288	1,73	673 925	403 700	1,67	29 691	22 531	1,32

Fuente: Alice Web.

Cuadro 11. Exportaciones de Argentina a Brasil por regiones

Región	2007			2006			2005		
	Dólares FOB	Peso líquido (kilogramos)	Precio (dólares por kilogramo)	Dólares FOB	Peso líquido (kilogramos)	Precio (dólares por kilogramo)	Dólares FOB	Peso líquido (kilogramos)	Precio (dólares por kilogramo)
Norte	12 859	5 825	2,21	0	0	0,00	0	0	0,00
Noreste	18 225	7 500	2,43	0	0	0,00	0	0	0,00
Sureste	332 151	167 041	1,99	273 424	133 498	2,05	29 691	22 531	1,32
Sur	380 958	212 301	1,79	136 044	81 063	1,68	0	0	0,00
Centro oeste	441 457	293 621	1,50	264 457	189 139	1,40	0	0	0,00
Total	1 185 650	686 288	1,73	673 925	403 700	1,67	29 691	22 531	1,32

Fuente: Alice Web.

Anexo 2

Flujo de caja anualizado del proyecto

Cálculos auxiliares

Precio mayorista inicial (soles)	2,78
Incremento mensual del precio mayorista (porcentaje)	0,60
Margen del precio minorista frente al precio mayorista (porcentaje)	20,0
Costo de materia prima inicial: orégano en chacra (soles)	1,42
Incremento mensual del costo de materia prima (porcentaje)	0,5
Merma (porcentaje)	15,0
Variación del tipo de cambio mensual (por 24 meses)	0,25
Tipo de cambio base (soles por dólar)	2,75
Demanda de Brasil (kilogramos)	16 500

Depreciación

Rubro / Periodo (meses)		1	2 al 47	48	49 al 60
Computadora portátil en Brasil	4	31,25	31,25	62,50	62,50
Muebles de oficina en Brasil	10	8,33	8,33	8,33	8,33
Ampliación de almacén y zona de recepción en Tacna	30	40,40	40,40	40,40	40,40
Depreciación total			79,99	111,24	111,24
Valor de recupero					
Valor contable					

Inversiones en activos (dólares)

Inversiones en Brasil	Mes 1	Mes 48
Computadora portátil	1 500	1 500
Muebles de oficina	1 000	
Inversiones en Tacna		
Ampliación de almacén y zona de recepción	14 545	
Total	17 045	1 500

Gastos preoperativos (dólares)

Rubros	Monto
Viaje de negocios a Brasil	2 000
Elaboración e impresión de prospecto informativo	500
Análisis de calidad / Certificación del producto y la planta	1 000
Otros (seguridad de la planta)	3 839
Total	7 339

Inversión en capital de trabajo (dólares)

Periodo (meses)	0	1	12	24	36	48	60
Capital de trabajo	22 935	46 008	107 517	138 622	178 727	255 709	242 222
Inversión en capital de trabajo	22 935	23 073	5 511	7 105	9 161	24 487	
Capital de trabajo adicional							
Recuperación del capital de trabajo							-79 780
Total de inversión en capital de trabajo	22 935	23 073	5 511	7 105	9 161	24 487	-79 780
Total del flujo de inversiones	47 320	23 073	5 511	7 105	9 161	25 987	-79 780

Flujo de operaciones

Periodo (meses)	1	12	24	36	48	60
Incremento de ventas (dólares)	45 870	58 788	75 796	97 724	151 196	162 449
Demanda de Brasil (toneladas)	16 500	19 800	23 760	28 512	34 214	34 214
Precio mayorista (dólares)	2,78	2,97	3,19	3,43	3,68	3,96
Precio minorista (dólares)	3,34	3,56	3,83	4,11	4,42	4,75
Incremento en el volumen de ventas (porcentaje)	0,00	20,00	20,00	20,00	20,00	0,00

Utilidad operativa (dólares)

Periodo (meses)	1	12	24	36	48	60
Incremento de costos	33 253	42 338	54 051	68 834	94 724	100 343
Costo unitario mayorista	2,02	2,14	2,27	2,41	2,57	2,73
Costo unitario minorista	2,22	2,34	2,47	2,61	2,77	2,98
Materia prima (con merma)	1,67	1,77	1,88	1,99	2,11	2,24
Materia prima (sin merma)	1,42	1,50	1,59	1,69	1,80	1,91
Bolsas de papel kraft	0,04	0,04	0,05	0,05	0,05	0,05
Mano de obra	0,13	0,14	0,15	0,16	0,18	0,19
Flete	0,04	0,04	0,04	0,04	0,05	0,05
Maquila en Tacna	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20
Costo indirecto de fabricación	0,13	0,14	0,15	0,16	0,18	0,19
Merma (porcentaje)	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
Margen operativo de producción mayorista (porcentaje)	27,51	27,98	28,96	29,56	30,25	20,92
Margen operativo de producción minorista (porcentaje)	33,59	34,37	35,35	36,44	37,35	38,23
Tipo de cambio	2,75	2,68	2,60	2,60	2,60	2,60
Variación del tipo de cambio (porcentaje)	0,00	-0,25	-0,25	0,00	0,00	0,00
Utilidad operativa	12 617	16 450	21 745	28,890	56 472	62 105

Flujo económico y de operaciones

Periodo (meses)	0	1	12	24	36	48	60
Incremento de gastos		6 077	4 757	4 984	6 803	67 494	17 662
Sueldo de empleados		2 577	2 457	2 684	4 503	6 194	6 362
Número de administrativos		3	3	3	3	3	3
Comisión de ventas		459	588	757	977	2 268	2 437
Diseño y elaboración de la página en Internet		600					
Elaboración e impresión de prospecto informativo		600					
Inversión en publicidad en Brasil						50 000	
Mantenimiento de publicidad						8 000	8 000
Alquiler de oficina y almacén en Brasil		2 000	2 000	2 000	2 000	3 000	3 000
Otros (Internet, luz, agua, etcétera)		300	300	300	300	300	300
Depreciación		79,99	79,99	79,99	79,99	111,24	111,24
Utilidad antes de impuestos		6 461	11 613	16 681	22 007	11 133	44 331
Impuestos		1 938	3 484	5 004	6 602	3 340	13 299
Depreciación		79,99	79,99	79,99	79,99	111,24	111,24
Flujo de operaciones		4 602	8 209	11 756	15 485	7 682	31 143
Flujo económico	-47 320	-18 470	2 698	4 651	6 324	-33 669	110 993

	Valor
Kd (porcentaje)	14,00
Prima de riesgo (porcentaje)	10,00
Ke (porcentaje)	25,40
Porcentaje de deuda	80,00
Porcentaje de capital	20,00
KOA (porcentaje)	21,78
KOA mensual (porcentaje)	1,66
VA económico	266 843

Flujo de la deuda / Financiamiento

Rubro / Periodo (meses)	0	1	12	24	36	48	60
Principal	22 935,00	46 007,61	107 516,73	138 622,29	178 726,96	255 709,20	242 222,39
Interés		251,80	1 119,91	1 443,90	1 861,64	2 538,56	3 535,21
Amortización			24 203,63	31 205,96	40 234,13	51 874,22	80 258,29
Escudo tributario		176,26	335,97	433,17	558,49	761,57	1 060,56

Kd anual (porcentaje)	14,00
Kd mensual (porcentaje)	1,10

Valor actual económico	266 842,77
Valor actual tributario (servicio de deuda)	23 679,42

APV	290 522,19
Aporte del accionista	24 384,65

Sobre los autores

Octavio CHIRINOS VALDIVIA

ochirinos@esan.edu.pe

Ph. D. (c) in Economics, Massachusetts Institute of Technology, Estados Unidos, y economista de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Experiencia como director en preparación, evaluación y administración ex post de proyectos de inversión social (Banco Mundial, BID, ADRA-Ofasa, Incagro, Pronamachcs). Experto en tecnologías productivas aplicadas a cadenas productivas de bionegocios y acceso a mercados. Actualmente es profesor principal del área de Economía, Contabilidad y Finanzas de la Universidad ESAN y también se desempeña como consultor y asesor de instituciones públicas y privadas.

Eduardo MC BRIDE QUIROZ

emcbride@terra.com.pe

Master of Education, University of Pittsburgh, Estados Unidos, certificado en el Programa de Alta Dirección (PAD) de la Universidad de Piura e ingeniero zootecnista de la Universidad Nacional Agraria La Molina, con cursos de especialización en la Universidad ESAN. Asesor principal de la bancada de Perú Posible en el Congreso de la República, ex presidente de la Asociación de Exportadores (ÁDEX) y presidente de la Cámara de Comercio Peruano-China. También presidente ejecutivo y director gerente de empresas de agronegocios y otros sectores y consultor en Comercio Internacional. Actualmente es profesor de la Universidad ESAN.

Jorge ABARCA MÁLAGA

jabarca@inkafarma.com.pe

Magíster en Administración (MBA) de la Universidad ESAN, con mención en Negocios Internacionales, posgrado (PADE) en Tecnologías de Información en la Universidad ESAN, licenciado en Ciencias Administrativas por la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa y técnico en Computación e Informática del Instituto del Sur. Amplia experiencia en las áreas de tecnologías de información en diversas empresas de consumo masivo, y la implementación de proyectos de tecnología relacionados con ventas, marketing, logística y reingeniería organizacional de áreas de tecnología. Actualmente se desempeña como gerente de Sistemas en Eckerd Perú.

Jhonny COAQUIRA MAMANI

jcoaquir@osinerg.gob.pe

jcoaquir@gmail.com

Magíster en Administración (MBA) de la Universidad ESAN, con mención en Negocios Internacionales e ingeniero de la Universidad Nacional de Ingeniería. Amplia experiencia en evaluación de proyectos de la industria petrolera (plantas, refinerías, sistemas de transporte por ductos, etcétera), así como en la aplicación de normas legales y técnicas (diseño, construcción, seguridad, protección contra incendios y protección ambiental) nacionales e internacionales del sector hidrocarburos. Actualmente se desempeña como profesional en la Gerencia de Fiscalización de Hidrocarburos Líquidos del Organismo Supervisor de Inversión en Energía y Minería (Osinergmín).

Luis GARCÍA CALDERÓN

luis_e_garcia_calderon@hotmail.com

luisgarcia@aloe.ulima.edu.pe

Magíster en Administración (MBA) de la Universidad ESAN, con mención en Finanzas, y economista de la Universidad de Lima. Amplios conocimientos en banca y finanzas internacionales y más de ocho años de experiencia en el sistema financiero peruano. Actualmente se desempeña como gerente de Oficina del BBVA Banco Continental.

Dany LEÓN PINTO

dhlp1975@hotmail.com

d.leon@pucep.edu.pe

Magíster en Administración (MBA) de la Universidad ESAN, con mención en Negocios Internacionales, e ingeniero electrónico de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Se ha desarrollado en el área de telecomunicaciones y tiene experiencia en implementación, operación y mantenimiento de la plataforma de red celular. Actualmente se desempeña en el área de Planificación de Red en América Móvil Perú S. A. C., bajo la marca Claro, donde realiza supervisión y planificación de proyectos de servicio en datos y voz y desarrollo de la nota de producto para lanzamiento en el mercado.

Impreso por demanda en
EDITORIAL CORDILLERA S. A. C.
en junio de 2009
Av. Grau 1430, Barranco
Teléfono: 252-9025 / Fax: 252-9852
editorialcordillera@gmail.com
www.editorialcordillerasac.com