

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico para la Industria Arequipeña del Orégano**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN**

**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**David Alejandro Alpaca Salazar**

**Erick Percy Berrios Fernández**

**Dante Jesuine De Córdova López del Solar**

**Fairlie Wildon Ocola Sivincha**

**Asesor: Clara Roselló Martínez**

**Santiago de Surco, marzo de 2018**

## **Agradecimientos**

A nuestras familias que nos apoyaron durante esta travesía, y que supieron comprendernos en cada etapa del programa. A nuestros docentes de la maestría de CENTRUM Católica por compartir sus conocimientos y experiencias.

## **Dedicatorias**

A Diós por darme la oportunidad de vivir y estar conmigo cada día. A mi madre por haberme apoyado en cada momento, sus consejos y creer en mí. .

David Alpaca.

A mi hija Valentina, la luz de mis ojos.

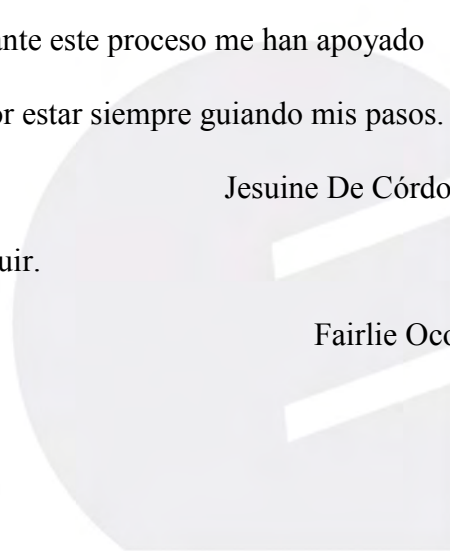
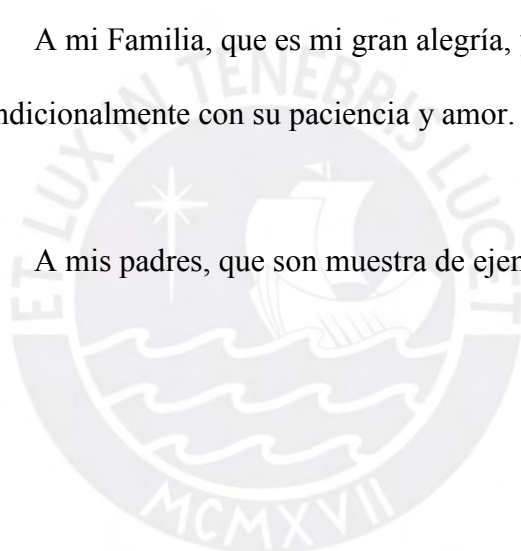
Erick Berrios.

A mi Familia, que es mi gran alegría, y que durante este proceso me han apoyado incondicionalmente con su paciencia y amor. A Dios por estar siempre guiando mis pasos.

Jesuine De Córdova.

A mis padres, que son muestra de ejemplo a seguir.

Fairlie Ocola.



## Resumen Ejecutivo

La gastronomía ha evolucionado en los últimos años, volviéndose cada vez más exquisita, que se ha dado por denominar la era gourmet, donde las especias como el orégano (que es una planta aromática de hojas pequeñas), tienen un rol diferenciador por su aroma y sabor.

El orégano se usa para aromatizar diferentes alimentos como ensaladas, pizzas, caldos, salsas, licores digestivos, entre otras comidas, además es usado para los malestares digestivos y tiene un rol antioxidante entre otras bondades medicinales. Los mayores productores mundiales de orégano son Turquía, México, Marruecos, y Grecia, que orientan su exportación a Estados Unidos. En el caso peruano el 2016 se exportó 4'898,563 kilogramos por un valor FOB de US\$12'323,463, sembrado mayormente en las regiones de Tacna, Lima, Arequipa, y Moquegua. Tacna es la de mayor producción con un crecimiento expectante en la última década considerando su producción, pero afronta dificultades internas como bajo poder de negociación de los productores de orégano debido a su dispersión y tamaño de parcelas, dificultades de acceso a fuentes tecnológicas y financieras, etc. Además existen amenazas externas (nuevos productores como Argentina y Bolivia).

El presente trabajo tiene la perspectiva de mejorar el negocio del orégano en la región Arequipa y su objetivo es elaborar un plan estratégico para el desarrollo de este producto en la región, a fin de convertirse en el primer productor del Perú y principal exportador. El plan estratégico está formulado conforme a los lineamientos establecidos, abordando el análisis interno y externo del orégano en el contexto internacional y de la región Arequipa, dando lugar al planteamiento de estrategias específicas para su ejecución en bien del desarrollo del orégano de esta región y por consecuencia del país.

## Abstract

Gastronomy has evolved in recent years, becoming more and more exquisite, which has come to be called the gourmet era, where spices such as oregano (which is an aromatic plant with small leaves), have a distinctive role because of its aroma and flavor.

Oregano is used to flavor different foods such as salads, pizzas, broths, sauces, digestive liqueurs, among other foods, it is also used for digestive ailments and has an antioxidant role among other medicinal benefits. The world's largest producers of oregano are Turkey, Mexico, Morocco, and Greece, which direct their export to the United States. In the Peruvian case in 2016, 4'898,563 kilograms were exported for an FOB value of US\$12'323,463, planted mostly in the regions of Tacna, Lima, Arequipa, and Moquegua. Tacna is the one with the highest production with expectant growth in the last decade considering its production, but faces internal difficulties such as low bargaining power of oregano producers due to their dispersion and size of plots, difficulties of access to technological and financial sources, etc. There are also external threats (new producers such as Argentina and Bolivia).

The objective of this paper is to improve the oregano business in the region of Arequipa and its objective is to develop a strategic plan for the development of this product in the region, in order to become the first producer in Peru and the main exporter. The strategic plan is formulated according to established guidelines, addressing the internal and external analysis of oregano in the international context and the Arequipa region, giving rise to the development of specific strategies for the development of oregano in this region and Consequence of the country.

## Tabla de Contenidos

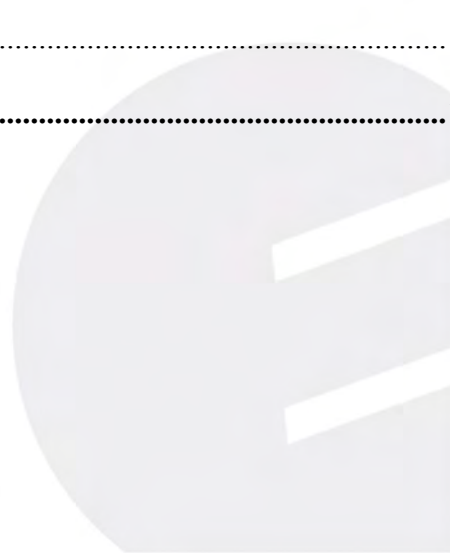
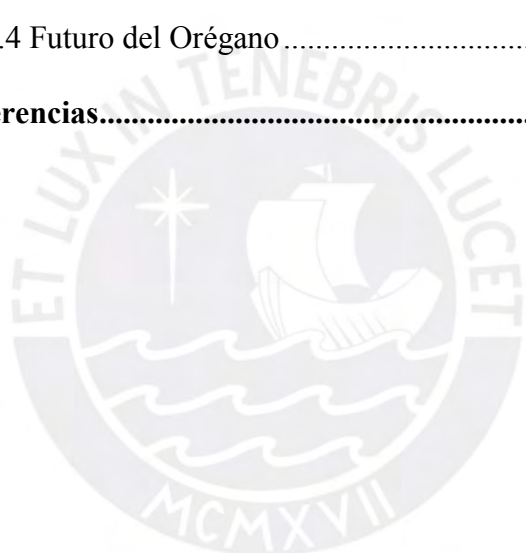
<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>x</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General.....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I: Situación General del Orégano para la Región Arequipa.....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General .....	1
1.2 Conclusiones.....	10
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>11</b>
2.1 Antecedentes.....	11
2.2 Visión.....	12
2.3 Misión.....	12
2.4 Valores.....	13
2.5 Código de Ética .....	14
2.6 Conclusiones.....	14
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>16</b>
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	16
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN).....	16
3.1.2 Potencial nacional .....	17
3.1.3 Principios cardinales .....	28
3.1.4 Influencia del análisis en el orégano para la región Arequipa .....	31
3.2 Análisis Competitivo del País.....	32
3.2.1 Condiciones de los factores.....	32
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	35
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	37
3.2.4 Sectores afines y auxiliares .....	39

3.2.5 Influencia del análisis en el orégano para la región Arequipa .....	40
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	41
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	41
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E) .....	43
3.3.3 Fuerzas sociales, demográficas, y culturales (S).....	45
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	46
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E) .....	47
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	48
3.5 El Orégano para la Región Arequipa y sus Competidores .....	48
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores .....	49
3.5.2 Poder de negociación de los compradores .....	51
3.5.3 Amenaza de los sustitutos .....	53
3.5.4 Amenaza de entrantes.....	54
3.5.5 Rivalidad de los competidores .....	54
3.6 El Orégano para la Región Arequipa y sus Referentes .....	54
3.7 Matriz Perfil Competitivo y Matriz Perfil Referencial.....	55
3.8 Conclusiones.....	57
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>58</b>
4.1 Análisis Interno AMOFHIT .....	58
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	58
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	61
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O) .....	63
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F) .....	66
4.1.5 Recursos humanos (H) .....	68
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	70

4.1.7 Tecnología de investigación y desarrollo (T).....	70
4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	71
4.3 Conclusiones.....	71
<b>Capítulo V: Intereses del Orégano en la Región Arequipa y Objetivos de Largo</b>	
<b>Plazo.....</b>	<b>73</b>
5.1 Intereses de la Organización.....	73
5.2 Potencial del Orégano.....	74
5.3 Principios Cardinales del Orégano .....	78
5.3.1 Influencia de terceras partes .....	78
5.3.2 Lazos pasados – presentes.....	79
5.3.3 Contrabalance de intereses .....	80
5.3.4 Conservación de los competidores .....	80
5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO).....	81
5.5 Objetivos de Largo Plazo .....	81
5.5.1 Objetivos de largo plazo OLP 1 .....	81
5.5.2 Objetivos de largo plazo OLP 2 .....	82
5.5.3 Objetivos de largo plazo OLP 3 .....	82
5.6 Conclusiones.....	82
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>83</b>
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	83
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	83
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	85
6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....	89
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	90
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE) .....	91

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	93
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	93
6.9 Matriz de Ética (ME).....	95
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	95
6.11 Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo .....	98
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	98
6.13 Conclusiones.....	100
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>103</b>
7.1 Objetivos de Corto Plazo.....	103
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	110
7.3 Políticas de cada Estrategia .....	110
7.4 Estructura Organizacional del Órgano en el Perú.....	113
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social .....	114
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	115
7.7 Gestión del Cambio .....	115
7.8 Conclusiones.....	116
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>117</b>
8.1 Perspectivas de Control .....	117
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	117
8.2.1 Perspectiva financiera .....	117
8.2.2 Perspectiva del cliente.....	117
8.2.1 Perspectiva procesos internos.....	117
8.2.2 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....	118
8.3 Conclusiones.....	119
<b>Capítulo IX: Competitividad del Órgano en la Región Arequipa.....</b>	<b>120</b>

9.1 Análisis Competitivo del Orégano en la Región Arequipa .....	120
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Orégano en la Región Arequipa.....	120
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Orégano en la Región Arequipa .....	121
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	122
9.5 Conclusiones.....	123
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>124</b>
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI) .....	124
10.2 Conclusiones.....	124
10.3 Recomendaciones .....	127
10.4 Futuro del Orégano.....	128
<b>Referencias.....</b>	<b>130</b>



### Lista de Tablas

Tabla 1	Clasificación Taxonómica de las Especies .....	3
Tabla 2	Características de los Diferentes Tipos de Orégano .....	4
Tabla 3	Importadores de Orégano a Nivel Mundial.....	6
Tabla 4	Ranking de Exportadores Orégano a Nivel Mundial .....	7
Tabla 5	Producción de Orégano (Tm).....	9
Tabla 6	Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	18
Tabla 7	Perú: Población Censada, Omitida y Total por Censos .....	19
Tabla 8	Perú: Población Censada, por Departamento, 1940-2007 .....	20
Tabla 9	Perú: PBI por Sectores Económicos (Variaciones Porcentuales) 2016 - 2018.....	24
Tabla 10	Perú: PBI según Sectores Económicos 2000 – 2016 (Estructura Porcentual) .....	35
Tabla 11	Ranking de Países (Bloques Económicos) 2016.....	36
Tabla 12	Ranking de Productos del Sector Agro No Tradicionales .....	37
Tabla 13	Ranking IGC 2016-2017 .....	38
Tabla 14	Matriz de Factores Externos (MEFE).....	49
Tabla 15	Exportaciones Peruanas de Orégano (Miles de US\$ y Toneladas) por Bloque Económico y la Participación Porcentual 2016 .....	52
Tabla 16	Principales destinos de Exportaciones Peruanas de Orégano (Miles de US\$), periodo 2012-2016. ....	52
Tabla 17	Producción de Otras Especies Sustitutas 2005 .....	53
Tabla 18	Empresas Exportadoras de Orégano Competidores de la Región Arequipa.....	55
Tabla 19	Matriz del Perfil Competitivo del Orégano.....	56
Tabla 20	Matriz del Perfil Referencial del Orégano .....	56
Tabla 21	Exportaciones Peruanas de Orégano 2012-2016 .....	62
Tabla 22	Estructura de Costos.....	68

Tabla 23	Población Rural de Arequipa .....	69
Tabla 24	Matriz MEFI .....	72
Tabla 25	Exportaciones Peruanas de Orégano por Región .....	75
Tabla 26	Empresas Exportadoras de la Región Arequipa 2016.....	77
Tabla 27	Porcentaje Respecto al Perú de los Destinos de las Exportaciones de Orégano de la Región Arequipa 2016.....	78
Tabla 28	Matriz del Interés Organizacional.....	81
Tabla 29	Matriz FODA del Orégano para la Región de Arequipa .....	84
Tabla 30	Matriz PEYEA del Orégano .....	86
Tabla 31	Participación de Exportación del Orégano.....	88
Tabla 32	Matriz de Decisión del Orégano .....	92
Tabla 33	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico del Orégano para la Región Arequipa.....	94
Tabla 34	Matriz Rumelt del Orégano.....	96
Tabla 35	Matriz Ética del Orégano .....	97
Tabla 36	Estrategias Versus Objetivos a Largo Plazo .....	99
Tabla 37	Matriz de Posibilidades de los Competidores .....	101
Tabla 38	Producción en kilogramos y Destinos, Actuales Proyectados, de Exportación del Orégano de la Región Arequipa .....	105
Tabla 39	ROE del Orégano Versus Productos Tradicionales de la Región Arequipa .....	106
Tabla 40	ROE del Orégano vendiendo en el Mercado Nacional versus Exportación .....	107
Tabla 41	Financiamiento Promedio por Hectárea Cosechada .....	109
Tabla 42	PEA Ocupada en Actividad Agropecuaria.....	110
Tabla 43	Recursos Asignados según Objetivos para el Orégano de la Región Arequipa.....	111

Tabla 44	Matriz de Políticas por Estrategias del Orégano de la Región Arequipa.....	112
Tabla 45	Tablero de Control Integrado del Orégano .....	118
Tabla 46	Plan Estratégico Integral del Sector Orégano .....	129



## Lista de Figuras

Figura 0.	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
Figura 1.	Evolución del precio del orégano 2015 – 2016.....	9
Figura 2.	Organización del Estado peruano. ....	27
Figura 3.	Ranking Latinoamérica y el Caribe – IGC 2016-2017. ....	39
Figura 4.	Crecimiento del PBI 2017 – 2018 (Var %). ....	44
Figura 5.	Principales destinos de exportación del orégano 2016 (Participación).....	62
Figura 6.	Precios FOB promedio del orégano 2012 – 2016. ....	63
Figura 7.	Tramos de la carretera Interoceánica. ....	64
Figura 8.	Flujograma de permisos para el transporte de mercaderías. ....	65
Figura 9.	Flujograma del proceso productivo del orégano.....	66
Figura 10.	Gráfica de Matriz PEYEA.....	87
Figura 11.	Matriz Boston Consulting Group PEYEA para la región Arequipa. ....	88
Figura 12.	Matriz IE del orégano. ....	89
Figura 13.	Matriz de la Gran Estrategia del orégano para la región Arequipa.....	90
Figura 14.	Estructura del orégano en la región Arequipa.....	114

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

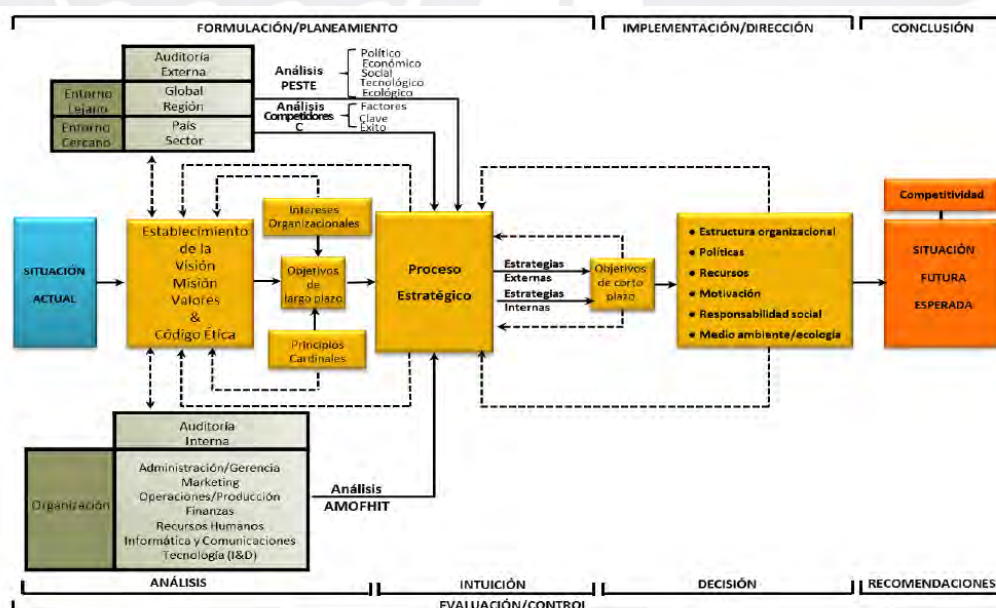


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.  
Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

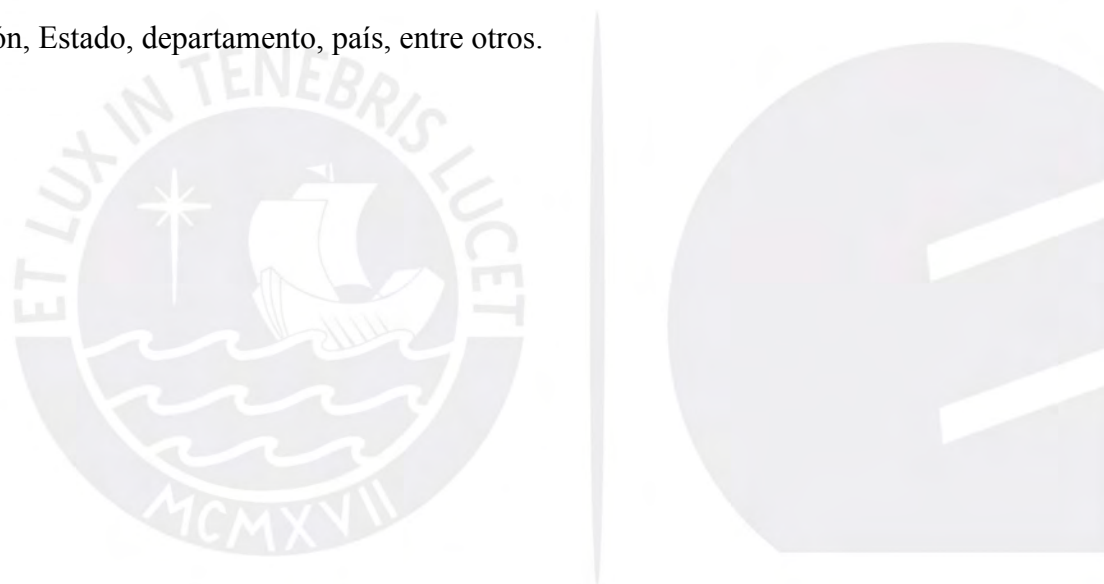
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Nota: Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

## Capítulo I: Situación General del Orégano para la Región Arequipa

### 1.1 Situación General

En la actualidad, existe una tendencia creciente por los productos naturales, según el reporte de la consultora Innova Market Insights en el 2013, el 2.3% de los alimentos lanzados en el mercado no contenían en su listado de ingredientes materias primas genéticamente modificadas, por lo tanto, existe un interés creciente por una alimentación natural y sana, o que muestra la nueva tendencia en los ámbitos de consumo (Innova Market Insights, 2013).

Asimismo, la consultora de investigación de mercado, Euromonitor International (2017), determinó en su informe tendencias de consumo para el 2017 como uno de las principales tendencias el bienestar como símbolo de status, especialmente a medida que los bienes materiales se han declinado como indicador. Según la investigación, el estilo de vida saludable incluye el consumo de alimentos con propiedades saludables así como pagar sesiones boutique por estar en forma, vacaciones saludables, entre otros; en un medio con mayor interacción a la tecnología y con un mayor nivel de información.

La nueva generación como los millennials son los que cuentan con gran atracción en el concepto de alimentación saludable basada en la simplicidad, tanto en los alimentos como en métodos de preparación, lo que significa el uso de los productos frescos o sin industrialización al momento de prepararlos, según la revista Quality Assurance and Food Safety. En ese sentido, los productos naturales como el orégano, encuentra oportunidad de mercado en varios sectores, por lo que cuenta con múltiples usos en el arte culinario, medicinal, farmacéutico y cosmético, entre otros.

El orégano (*origanum vulgare*) es una planta herbácea, rústica, perenne y su altura varía entre 35 y 45 cm. Tiene su origen en la región mediterránea de Europa y Asia Occidental. Según el estudio de los Archivos Latinoamericanos de Nutrición por Arcila-Lozano, Loarca-Piña, Lecona-Uribe, y González de Mejía, (2004), el orégano comprende

más de dos docenas de diferentes especies de plantas, con flores y hojas que presentan un olor característico a "especioso".

El orégano por sus propiedades y características puede tener diferentes usos, las hojas secas del *Origanum vulgare*, nativo de Europa y del *Lippia graveolens*, planta nativa de México son de uso culinario común; el género *Origanum* pertenece a la familia Lamiaceae, mientras que el *Lippia graveolens*, a la familia Verbenaceae., como se muestra en la siguiente Tabla 1, la clasificación taxonómica de las diferentes especies.

Según el estudio, la hoja de orégano tiene múltiples usos, no sólo se usa como condimentos de alimentos sino también en la elaboración de cosméticos, fármacos y licores; motivos que lo han convertido en un producto de exportación, por lo que pueden ser de hojas blanco, púrpura o rosado, dependiendo de las características del orégano, como se muestra en la Tabla 2. Asimismo, la Organización Mundial de la Salud estimó que cerca del 80% de la población en el mundo usa extractos vegetales o sus compuestos activos, como los terpenoides, para sus cuidados primarios de salud (Biotecnia, 2013).

En base a criterios morfológicos, el género *Origanum* se clasifica en tres grupos, 10 secciones, 38 especies, seis subespecies y 17 híbridos. Lawrence (1984) informó que son cuatro los grupos de orégano comúnmente usados con propósitos culinarios: el griego (*Origanum vulgare*), el español (*Coridohymus capitatus*), el turco (*Origanum onites*) y el mexicano (*Lippia graveolens*). Su composición y cantidad de los metabolitos secundarios de estas plantas dependen de factores climáticos, altitud, época de cosecha, y su estado de crecimiento, estos factores permitirán el mejor aprovechamiento y explotación en el cultivo (Arcila, Loarca, Lecona, & González, 2004). La característica aromática del orégano proviene de sustancias monoterpenoides que se produce vía ruta del mevalonato seguido por compuestos aromáticos que involucran al ácido shiquímico como el p-cimeno, los derivados fenólicos carvacrol y timol que se encuentran en las hojas.

Tabla 1

## Clasificación Taxonómica de las Especies

Clasificación taxonómica de las especies					
Angiospermae	Dicotyledoneae	Sympetalae	Tubiflorae	Labitae	Albahaca, Mejorana, Menta, Orégano, Romero, Salvia, Tomillo Chile, Pimentón, Pimiento rojo
				Solanaceae Pedaliaceae	Ajonjolí Orégano Mexicano
			Campunulatae	Vervenaceae Compositae	Camomila, Chicoria, Estragón
		Arquiclamydeae	Piperales	Piperaceae	Cubeba, pimienta larga, pimienta Macis
			Ranales	Myristicaceae Lauraceae	Nuez moscada Laurel, Canela, Casia Anís estrella
			Rhoeadales Myrtiflorae	Magnoliaceae Cruciferae Myrtaceae	Mostaza, Wasabi Pimienta inglesa, Clavo
			Unbelliflorae	Umbelliferae	Anís, Comino, Apio, Chirivía, Cilantro, Comino, Eneldo, Hinojo, Perejil
	Monocotyledoneae	Liliiflorae	Liliaceae Iridaceae		Ajo, Cebolla Azafrán
		Scitamineae	Zingiberaceae		Cardamomo, Jengibre
		Orchidales	Orquidaceae		Vainilla

Nota. Adaptado de *El orégano: propiedades, composición y actividad biológica de sus componentes*, por C. Arcila, G. Loarca, S. Lecona., Y E. González, 2004 ([http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0004-06222004000100015](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0004-06222004000100015)).

Los extractos naturales extraídos del orégano, cuentan con gran interés y atraktividad en el mercado como alternativa para la prevención y tratamiento de enfermedades, la especie más estudiada es *origanum vulgare ssp. Hirtum*, especialmente en relación a la composición y calidad y por alto valor comercial, el rendimiento de aceite esencial en la hoja seca varía

entre 2% y 6% dependiendo de la altitud de la zona de cultivo, y época de recolección.

Asimismo, se ha demostrado que el orégano contiene sustancias antioxidantes, por lo que no sólo es benéfico para la salud humana, sino que además puede sustituir los aditivos sintéticos de los alimentos.

Tabla 2

*Características de los Diferentes Tipos de Orégano*

Nombre Científico	Nombre Común	Hojas	Altura	Suelo	Luz solar	Color de las flores
Origanum syriacum Origanum maru	Orégano Sirio	Perennial	12"-24"	Bien drenado	Sol	Blanco
Origanum onites	Orégano de Creta	Perennial	2'		Sol	Blanco
Origanum dictamnus	Dittany de Creta	Tender perennial	12"-15"	Bien drenado	Sol	Rosado
Origanum saso	Orégano enano rosado	Perennial				
Origanum vulgare aureum	Mejorama dorada trepadora	Perennial	3"-8"	Bien drenado	Sol	Blanco
Origanum vulgare hirtum	Orégano Griego	Perennial	12"-18"	Bien drenado	Sol	Blanco
Origanum vulgare humile cv	Orégano Griego enano	Perennial	4"		Sol	
Origanum laevigatum "Herrensauen"	Orégano Herrenhausen	Perennial	2'	Bien drenado	Sol	Púrpura
Origanum laevigatum "Hopleys"	Orégano Púrpura	Perennial	12"-15"	Bien drenado	Sol	Púrpura
Origanum sipyleum	Orégano rosados	Perennial				
Origanum majoricum	Orégano Italiano	Perennial	12"-15"	Húmedo, bien drenado	Sol y sombra	Blanco
Origanum kaliteri	Orégano Kaliteri	Tender perennial	12"-24"	Bien drenado	Sol	Blanco
Origanum rotundifolium x dictamnus	Orégano algodónoso					
Origanum rotundifolium cv	Orégano hermoso		15"	Seco a húmedo	Sol	Rosado
Lippia graveolens	Orégano Mexicano	Perennial	2'-3'	Bien drenado	Sol	Blanco
Origanum majorana	Orégano Siciliano o mejorana dulce	Tender perennial	8"-10"	Húmedo, bien drenado	Sol	Blanco

*Nota.* Tomado de *El orégano: propiedades, composición y actividad biológica de sus componentes*, por C. Arcila, G. Loarca, S. Lecona, Y E. González, 2004 ([http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0004-06222004000100015](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0004-06222004000100015)).

Los aceites esenciales del orégano son inhibidores de la mutagenicidad, propiedad que ha despertado el interés, como posible tratamiento contra el cáncer. Por otro lado, también el extracto de orégano puede funcionar como antibacteriano e insecticida, siendo igual o incluso más efectivo que los compuestos típicamente utilizados para estos propósitos (Arcila et al., 2004).

El orégano es utilizado en forma seca o fresca, se extrae las mejores propiedades de la planta, hoja y flor. En la Figura 1 se puede apreciar el crecimiento de la planta, hojas y flores, en forma fresca y seca se utilizan en la cocina mediterránea y de América Latina. Las especies de *Lippia* tiene usos tradicionales y farmacológicos tales como culinarios, analgésicos, antiinflamatorios, antipiréticos, sedantes, antidiarreico, tratamiento de infecciones cutáneas, antifúngico, tratamiento de desórdenes hepáticos, diurético, antihipertensivo, remedio de desórdenes menstruales, antimicrobiano, repelente, antimalaria, antiespasmódico, tratamiento de enfermedades respiratorias, de sífilis y gonorrea, contra la diabetes, abortivo y anestésico local, entre otros por ello, su reconocimiento en el mercado internacional como nacional.



*Figura 1.* Planta del orégano (planta, hoja y flor). Tomado de “Orégano,” por Botanical-online, 2017 (<http://www.botanical-online.com/buscadordebotanica.htm?cx=partner-pub-8609673740808135%3A6664903039&cof=FORID%3A10&ie=utf-8&q=or%C3%A9gano&sa=Buscar>).

El orégano según su clasificación, tiene un posicionamiento comercial, en Europa predomina el *Origanum Vulgare*, que es el que posee mayor flujo comercial a nivel mundial con Turquía, Israel y Grecia como principales exportadores, siendo el primero de estos países el primer productor mundial del producto. En el mercado latinoamericano México, Chile, Perú y Bolivia se ubican como los principales productores, en el caso de México produce una variedad distinta denominada *Lippia graveolens* (Arcila-Lozano et al., 2004). La Tabla 3, muestra el ranking de los mayores importadores a nivel mundial, siendo Estados Unidos el principal importador con más del 16% según valores FOB, seguido por Alemania y Japón; Brasil, Uruguay y Argentina son los principales importadores en Sudamérica en el 2012, según informe del Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX] del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016a.

Tabla 3

*Importadores de Orégano a Nivel Mundial*

Nº	País	% Participación 2015	Total Importación 2015 (Millones US\$)
1	Estados Unidos	16	272.48
2	Alemania	10	224.55
3	Japón	10	198.51
4	Singapur	5	113.57
5	Hong Kong	5	100.03
6	China	4	62.91
7	Francia	4	81.80
8	Corea del Sur	4	78.09
9	Malasia	4	66.92
10	Canadá	4	71.38
11	Otros Países (134)	34	743.47

*Nota.* Adaptado de “Partidas Arancelarias del Producto, Exportadas en los Últimos Años: Producto Orégano,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016a ([http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=172.17100&\\_portletid\\_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc\\_fp\\_init&p\\_producto=139&pnomproducto=Or%E9gano](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&p_producto=139&pnomproducto=Or%E9gano)).

De la misma manera, en la Tabla 4 se muestra los principales países exportadores de orégano y demás plantas, semillas y frutos de las especies utilizadas principalmente en el arte

culinario, perfumería, medicina o para usos insecticidas, parasiticidas o similares frescos o secos, según la partida arancelaria 121190 (MINCETUR, 2016a).

Tabla 4

*Ranking de Exportadores Orégano a Nivel Mundial*

Nº	País	% Variación 2015-2014	% Participación 2015	Total Exportaciones 2015 (Millones US \$)
1	China	11	36	652.81
2	India	19	10	165.03
3	Alemania	-5	7.00	143.26
4	Egipto	-33	4.00	123.55
5	Estados Unidos	-13	4.00	87.79
6	Hong Kong	7	3.00	59.83
7	Polonia	5	3.00	59.37
8	Singapur	11	3.00	61.74
9	Francia	2	3.00	51.69
10	México	19	3.00	42.85
1000	Otros Países (120)	8	25.00	546.16

*Nota.* Tomado de "COMTRADE," por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016a ([http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=172.17100&\\_portletid\\_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc\\_fp\\_init&p\\_producto=139&pnomproducto=Or%E9gano](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&p_producto=139&pnomproducto=Or%E9gano)).

En el Perú, la planta de orégano alcanza una altura de 30 y 80 cm, y las flores alcanzan hasta 4 cm, la época de siembre se da en agosto – diciembre y enero - julio con un ciclo de producción anual, el rendimiento alcanzado figura entre 8 y 45 TM/Has al año. Aunque el cultivo se adapta a todos los tipos de terreno, su mayor calidad se da en las zonas cálidas, soleadas y con altitud excesiva; las principales plagas y enfermedades detectadas se encuentran el pulgón verde, gusano medidor de hojas y araña roja; podredumbre de raíz, de tallo y de hoja.

El cultivo del orégano se puede dar en los terrenos ricos en materia orgánica, sueltos, silíceos arcillosos, francos, humíferos, calcáreos, arcilloso - arenosos e, incluso, en lugares áridos. Los mejores resultados, tanto cualitativos como cuantitativos, se obtienen en las zonas cálidas (Choqueña, 2003). Se adapta mejor al clima templado, soporta heladas y los veranos cálidos, requiere luego exposición al sol. La altitud tolerable es desde el nivel del mar hasta los 3,400 msnm siempre y cuando en el inicio de la plantación no coincida con alguna helada. Puede multiplicarse por almácigo, trasplante y vía vegetativa.

Para el cultivo del orégano se requiere buena disponibilidad de fósforo y nitrógeno, una fertilización en el 2° y 3° año. Después de la siembra y cuando se observe el crecimiento o prendimiento de las plantas, se puede aplicar fuentes de nitrógeno en dosis de 50 kg/ha. El momento oportuno de la cosecha del orégano se encuentra determinado por la floración de la planta, cuando se producen flores pequeñas, blancas con franjas moradas. Se debe cosechar cuando las flores cambian a color amarillo y se inicia la caída de los pétalos; esto ocurre en diciembre o primeros días de enero en el que se da el primer corte y una segunda cosecha puede efectuarse a fines de verano entre los meses de marzo y abril.

La cosecha del orégano se debe dar cuando la planta alcanza unos 40 a 50 cm al momento de la floración. Se juntan las ramillas y se cortan para formar manojos que se depositan sobre el camellón, con exposición norte para favorecer la acción del sol, dejándolos por unos dos días, mayor exposición produce una decoloración del producto. Cuando las hojas se encuentran bien desarrolladas presentan color verde oscuro intenso y de aroma intenso.

Del orégano se cosechan las hojas y las flores, por lo que se recolectan los extremos de las ramas que contienen flores y hojas. La época ideal para la recolección es en plena floración que normalmente se da en el verano. Generalmente, el orégano es presentado en la versión seca; es decir, cuando se realiza el deshidratado que puede ser artesanal en secaderos solares, en catres bajo red de media sombra, en tinglados, o industrial en hornos o túneles de aire caliente (Morales, 1995).

Según el estudio y análisis de riesgos de mercado de Maximixe (2012) en el 2011 la producción de orégano creció 1%, registrando un volumen de 1,120 TM. Los principales productores de orégano en el Perú son los departamentos de Tacna, Arequipa, Moquegua, como se muestra en la siguiente Tabla 5. A nivel regional, Tacna es el principal productor nacional con una participación de casi el 50%, Arequipa y Moquegua crecieron en promedio

14.4% y 17.1%, respectivamente. Otros departamentos con menor participación son Junín, Apurímac, Ayacucho, Callao, Puno y Lima.

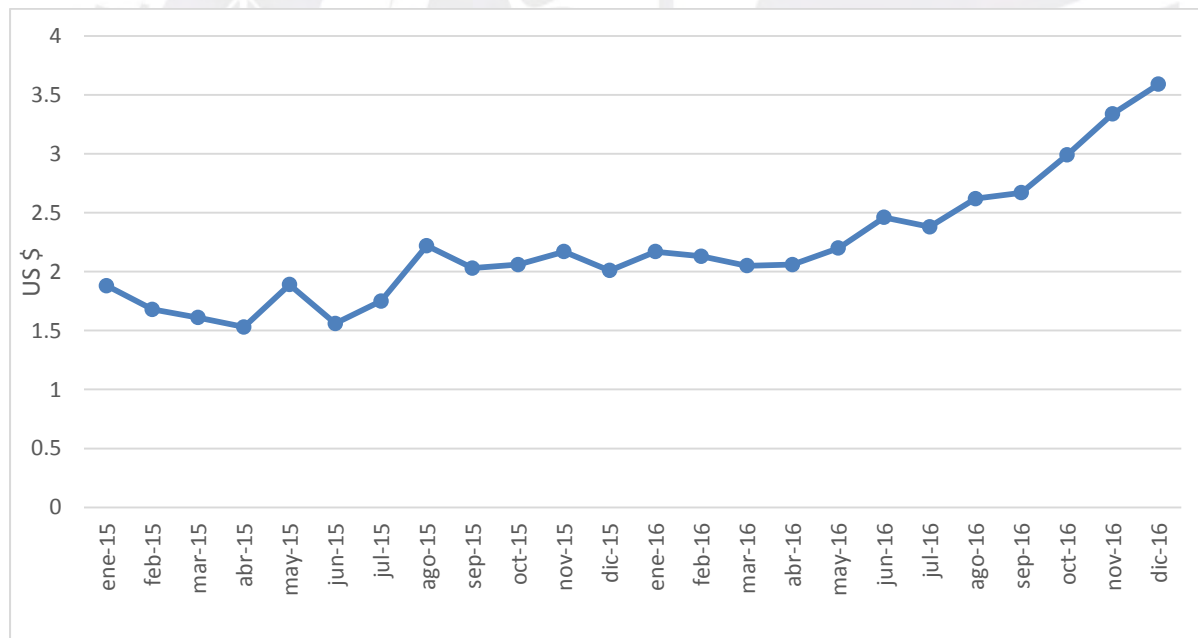
Tabla 5

*Producción de Orégano (Tm)*

Departamentos	Enero-noviembre		Variación	Participación %
	2010	2011	% 11/10	
Tacna	5.630,0	5.299,3	-5,9	47,7
Arequipa	3.830,9	4.383,8	14,4	39,4
Moquegua	1.092,2	1.278,7	17,1	11,5
Resto	461,5	158,2	-65,7	1,4
Total	11.014,6	11.120	1,0	100

*Nota.* Tomado de “Resumen Ejecutivo: Orégano,” por Maximixe, 2012.

El precio FOB referencial del orégano, mostró una tendencia creciente en los años 2015 y 2016, como se muestra en la Figura 1, el precio subió en 20% en el 2016 respecto al año anterior, considerando a diciembre del 2016 el valor de US \$ 3.59 por kilogramo.



*Figura 1.* Evolución del precio del orégano 2015 – 2016.

Adaptado de “Partidas Arancelarias del Producto, Exportadas en los Últimos Años: Producto Orégano [Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior],” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2016a ([http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=172.17100&\\_portletid\\_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc\\_fp\\_init&pproducto=139&pnomproducto=Or%E9gano](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=139&pnomproducto=Or%E9gano)).

## 1.2 Conclusiones

El orégano es una planta herbácea y rústica, originaria de Europa y Asia, existen más de 50 especies pertenecientes a distintas familias y géneros botánicos que se denominan orégano en todo el mundo. El orégano ha crecido exitosamente en otros países como México, y países de Latinoamérica debido a las condiciones climáticas, geográficas y el tipo de suelo apropiado para su cultivo, por lo que el cultivo en las regiones del Perú se ha mostrado favorable. Por el alto potencial de sus propiedades, el orégano es un producto altamente demandado en el mercado internacional como nacional; en el arte culinario es un ingrediente muy demandado como principal especie; por sus propiedades en extractos naturales tiene un alto valor como alternativa para la prevención y tratamientos de enfermedades como el tratamiento del cáncer; su composición está lleno de antioxidantes, por lo que prevalece su consumo para el bienestar de la salud; puede ser usado como antibacteriano e insecticida. Por lo tanto, puede tener aplicación en la industria medicinal y cosmética después de ser una de la más importante especie en al arte culinario.

A nivel mundial, el orégano es reconocido por países de diferentes culturas como lo demuestran las cifras de importación de países como Estados Unidos, Japón, Alemania, Singapur, Hong Kong, China y Francia, entre otros; el cual el mercado se vuelve cada vez más exigente por la calidad y el desenvolvimiento de las tendencias mundiales. En ese sentido, el cultivo de orégano en el Perú es una oportunidad de mercado bastante atractiva, dado que cuenta con zonas productoras de orégano. Arequipa puede convertirse en el primer exportador del país, gracias a las ventajas que posee para la siembra y cosecha del producto. Sin embargo existe la necesidad de contar con factores tecnológicos para poder aprovechar los recursos de manera óptima y ser más competitivos en el mercado mundial, así como las mejores estrategias en la cadena productiva y gestión de exportación para ser los principales proveedores de los países importadores.

## Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

Pensar en el futuro y planear estratégicamente otorga a la organización más posibilidades de sobrevivir, que si actúa sólo en función del corto plazo (D'Alessio, 2015). Este capítulo consiste en la iniciación de la primera etapa de formulación del plan estratégico agregado del sector orégano para la región Arequipa, por medio del establecimiento de sus componentes fundamentales como la visión, misión, valores y código de ética. Así, se verificarán los avances que se obtengan al respecto, de manera que se generarán planteamientos que contribuyan con el fortalecimiento, evolución y promoción del sector orégano en la región Arequipa.

### 2.1 Antecedentes

El orégano es una planta olorosa y de buen sabor, tiene sus orígenes en Europa del Este y Asia, se desarrolla desde el nivel del mar hasta los 3000 msnm, pertenece a la familia de Lamiaceae (Labiadas), sus hojas secas o frescas son utilizadas como condimento en la gastronomía, como especie clave en la preparación de varios platos y comidas.

El orégano contiene múltiples propiedades medicinales como antiséptico y antiinflamatorio; la extracción del aceite de las hojas y flores es atractivo en la industria cosmética, en la industria de la limpieza como desinfectantes, antimicobiano, antiparasítico, insecticida, entre otros. Así mismo, el consumidor lo demanda por su función tradicional como analgésica, antiespasmódica, repelente, tratamiento de enfermedades respiratorias, y antioxidante, entre otros. Actualmente, por ser un producto natural reconocido por sus características y bondades, se muestra atractivo tanto en el mercado internacional como nacional. Por ello, el Estado en sus diferentes niveles de gobierno viene implementando estrategias para el desarrollo de diferentes productos agropecuarios, así como a producción del orégano se ha visto impulsado por el Programa de Comercialización Internacional en 1997, con lo que se inició el gran despegue de comercio internacional principalmente al

mercado europeo, e incentivó el cultivo del orégano en diferentes regiones como Tacna, Arequipa, Moquegua, Junín, y Lima, entre otros.

## 2.2 Visión

Para la formulación de la visión propuesta del presente Plan Estratégico, consideramos la definición según D'Alessio (2015, p.59) en el cual indicó “la visión como definición deseada del futuro, que responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Así mismo, implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura”. Señaló que:

Una visión debe cumplir las siguientes características (a) simple, clara y comprensible; (b) ambiciosa, convincente y realista; (c) definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios; (d) proyectada a un alcance geográfico; (e) conocida por todos; (f) expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia; y (g) una idea clara desarrollada de a donde desea ir la organización. (D'Alessio, 2015, p. 61)

La visión propuesta para el orégano de la región Arequipa es la siguiente:

Para el 2027, el Orégano de la Región Arequipa será el producto con mayor participación dentro de las especies aromáticas en el mercado nacional para exportación, incentivando el cultivo y la competitividad de los agricultores para lograr una eficiencia en la producción que aumente la rentabilidad. Será reconocido en el mercado por su calidad y diversificación de incursión en diferentes sectores como producto tradicional, medicinal, y cosmético con los mejores estándares. Así mismo, incentivará la economía de la región Arequipa con desarrollo sostenible y el desarrollo de la comunidad competente.

## 2.3 Misión

La misión, es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada. La misión debe responder a la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio? Una adecuada

declaración de misión debe conjugar las áreas de interés, establecer los límites entre lo que se debe y no debe hacer, orientar en las decisiones que pueda tomar la gerencia y proveer una guía para la gerencia administrativa. (D'Alessio, 2015, p. 62).

La misión propuesta para el orégano de la región Arequipa es la siguiente:

El orégano de la región Arequipa es un producto natural utilizado como principal especie en la gastronomía, cuenta con múltiples propiedades para el bienestar de la salud, por lo que participa en diferentes nichos de mercados de manera atractiva de acuerdo a las últimas tendencias de consumo, producido con últimas tecnologías y procesos de calidad. Integrando, cumpliendo y dinamizando la mayor producción del orégano que permita brindar mayores oportunidades de desarrollo y bienestar del desarrollo empresarial y exportador.

#### **2.4 Valores**

Según D'Alessio (2015, p. 64) “los valores pueden considerarse como las políticas, directrices más importantes que norman, encausan el desempeño de sus funcionarios y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones”. Los valores fundamentales que regirán las acciones del sector orégano de la región Arequipa son:

1. Responsabilidad, considerar como objetivos principales de gestión el desarrollo, la seguridad y la salud del personal, así como la protección y mejora del medio ambiente, tomando conciencia sobre el impacto que produce la actividad en el medioambiente la sociedad.
2. Respeto, regirse dentro del orden legal, sin transgredir los derechos comunitarios y sociales vigentes.
3. Calidad: se considera como principio la calidad del producto verificándola en toda la cadena del Orégano, desde su siembra hasta su comercialización.
4. Compromiso, fomentar la identificación e integración mediante una participación activa, poniendo todos los recursos para lograr los objetivos.

5. Innovación, promover la mejora continua a través de procesos innovadores que permitan tener un producto de calidad.
6. Trabajo en Equipo, para lograr un óptimo desarrollo del sector es necesario la participación y compromiso de todos los integrantes del grupo.
7. Solidaridad, de todos los agentes, a través de sus procesos que compartan sus experiencias, capacidades y conocimientos para alcanzar un valor común.

## **2.5 Código de Ética**

D'Alessio (2015, p.65) definió el código de ética como “el conjunto de valores de la organización, donde se establece el consenso mínimo sobre lo ético, y donde se enfatizan los principios de la organización”. Así, el código de ética busca guiar la conducta general cuando cualquier persona involucrada en la organización tenga dudas sobre una decisión tomar, el código debe ser el que dicte qué pasos se debe tomar.

Los principios y valores éticos son plasmados en el presente código tienen el objetivo de alcanzar el desarrollo sostenible del orégano en la región Arequipa, asumiendo los siguientes compromisos:

1. Competir practicando la lealtad y transparencia en la producción de Orégano.
2. Respetar las normas y leyes establecidas por las autoridades.
3. Brindar igualdad de oportunidades a la comunidad.
4. Usar responsablemente los recursos naturales, protegiendo el medio ambiente y minimizando cualquier impacto negativo en el ecosistema.
5. Brindar oportunidades de crecimiento al personal para tener mejor calidad de vida.
6. Fomentar una cultura de mejora continua para optimizar procesos productivos generando valor.

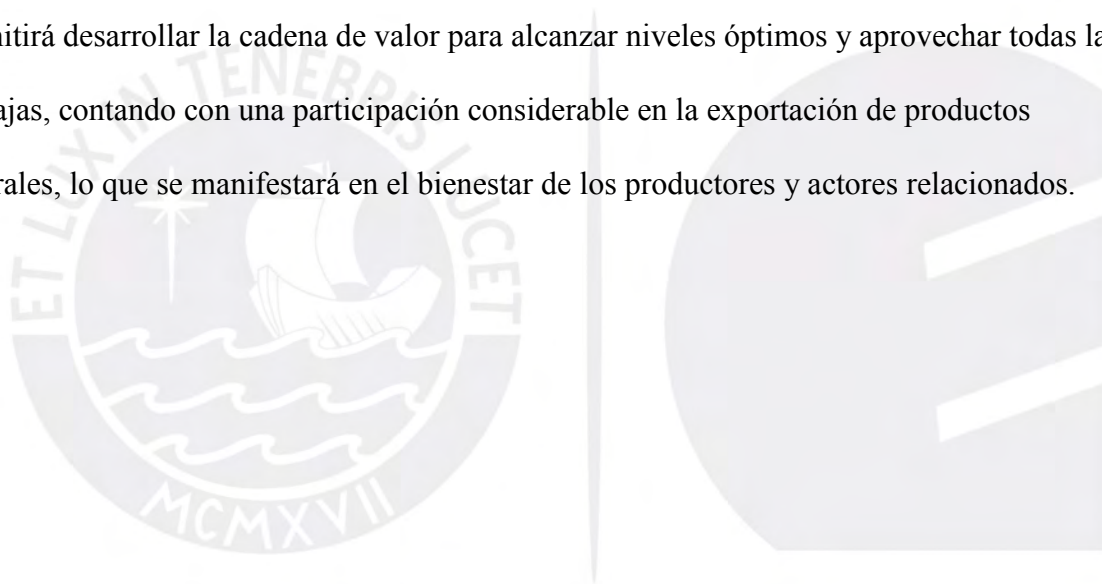
## **2.6 Conclusiones**

En el presente capítulo se diseñó la misión y visión, en el cual se presentan las

potencialidades y metas para la correcta definición del plan estratégico propuesto para el Orégano de la región Arequipa. Asimismo, se define el horizonte hacia la identificación y logro de los objetivos de largo plazo, mediante el cual se promoverá el desarrollo competitivo y sostenible de la región Arequipa como principal productor y exportador de Orégano.

La visión y misión propuestas preparan el compromiso hacia la consolidación de la región Arequipa como mayor productor de Orégano, reconocida por su calidad y propiedades naturales que son atractivas para diferentes usos y aplicaciones en el mercado nacional e internacional.

La eficiente planificación de la producción de orégano en la región Arequipa permitirá desarrollar la cadena de valor para alcanzar niveles óptimos y aprovechar todas las ventajas, contando con una participación considerable en la exportación de productos naturales, lo que se manifestará en el bienestar de los productores y actores relacionados.



### Capítulo III: Evaluación Externa

El proceso estratégico del orégano para la región Arequipa, considera globalmente la evaluación externa de acuerdo a: (a) Análisis Tridimensional de las Naciones (Hartmann, 1978); (b) Análisis de Competitividad Nacional (Porter, 2009); y (c) el Análisis PESTE (político, económico, social, tecnológico y ecológico). Los resultados permitirán elaborar: (a) la Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE); (b) la Matriz Perfil Competitivo (MPC); y (c) la Matriz Perfil Referencial (MPR) del producto. El objetivo de estas matrices es poder identificar las oportunidades, amenazas y los factores claves de éxito.

#### 3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

De acuerdo con la teoría tridimensional de Frederick Hartmann (1978) citado por D'Alessio (2015) el cual considera tres grandes dimensiones a evaluar de las relaciones entre naciones, entre ellos: (a) los intereses nacionales; (b) los factores del potencial nacional; y (c) los principios cardinales.

##### 3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

Según D'Alessio (2015, p.94) los intereses nacionales “son aquellos aspectos que a un país le interesan fundamentalmente, y que tratan de alcanzarlos a cualquier costo”. Los intereses nacionales tienen sus bases en la Carta Magna del Perú, en el cual se respeta y velan los derechos y deberes de sus habitantes, del territorio y la nación en general.

De esa manera, la Constitución Política del Perú (1993), establece temas de interés nacional en su Título II Del Estado y la Nación, dentro del cual señala los deberes primordiales del Estado, defender la soberanía general, garantizar la vigencia de los derechos humanos, proteger a la población de la amenazas, establecer y ejecutar políticas de fronteras y promover la integración, los tratados celebrados por el Estado y n vigor forman parte del derecho nacional, entre otros.

El Perú cuenta como punto de referencia de organización y ordenamiento de los

intereses nacionales, como es el Plan Bicentenario del 2011: El Perú hacia el 2021 del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2011) en el cual se definen seis objetivos nacionales y sus respectivos ejes estratégicos:

1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas: Democratización de la sociedad, población, estructura social, desarrollo humano y pobreza y justicia.
2. Oportunidades y acceso a los servicios: Educación, salud, seguridad alimentaria, servicios públicos, vivienda, seguridad ciudadana, inversión social y calidad de gasto.
3. Estado y gobernabilidad: Reforma del Estado, gobernabilidad, relaciones exteriores, seguridad y defensa nacional.
4. Economía, competitividad y empleo: Crecimiento económico y empleo, competitividad y estructura económica, ciencia y tecnología, dinámica de la economía internacional.
5. Desarrollo regional e infraestructura: Concentración espacial, la descentralización del Estado, infraestructura, dispersión de la población nacional.
6. Recursos naturales y ambiente: Recursos naturales, gestión de la calidad ambiental.

Adicionalmente, el Ministerio de Defensa (2017), indicó que el Estado garantiza la seguridad del país, el bienestar de la ciudadanía y el estado constitucional de derecho, factores que aportan al desarrollo de la nación con una visión de fortalecer la seguridad internacional en función de los intereses nacionales, como se detalla en su Libro Blanco. En la Tabla 6, se presenta la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) de acuerdo a los objetivos mencionados.

### **3.1.2 Potencial nacional**

De acuerdo a D'Alessio (2015) el análisis del potencial nacional “es detectar las

Tabla 6

*Matriz de Intereses Nacionales (MIN)*

Interés Nacional	Supervivencia (crítico)	Intensidad de Interés		
		Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Defensa de la soberanía nacional		Chile (-) Ecuador (-)		
Afianzamiento de la seguridad interna así como la lucha contra el narcotráfico y terrorismo		EE.UU(+) UE (+)		
2. Asegurar suministro de energía y combustible	EE.UU(+)	Chile (-)	Ecuador (-)	
3. Atraer la inversión privada, nacional e internacional		Chile (-) Bolivia (-)		Argentina (-)
4. Preservación y optimización del uso de recursos.		UE (+)	Chile (+)	

*Nota.* (-) Los intereses opuestos. (+) Los intereses comunes. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia* (3ra edición), por F. A. D'Alessio, 2015.. Lima, Perú: Pearson.

fortalezas y debilidades del Perú, para lo cual es necesario analizar los siete siguientes dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico – científico, (e) histórico – psicológico – sociológico, (f) organizacional – administrativo, y (g) militar”.

**Demográfico.** Según información del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016), el Perú tiene una población de 31 millones 151 mil 643 personas, de los cuales, el 50,1% son hombres y el 49,9% mujeres. El 56.3% de la población peruana reside en la costa, 29.7% en la Sierra, y el 14% en la Selva. El Perú es el octavo país más poblado de América y el número 42 del planeta. El Perú tiene una superficie de un millón 285 mil 216 Km<sup>2</sup>, que lo ubica en el decimonoveno país más extenso del mundo, con una densidad poblacional de 24,2 personas por Km<sup>2</sup>.

En las últimas décadas el Perú ha mostrado tasas de crecimiento considerables, lo cual ha ido de la mano con el crecimiento de otros factores tanto económicos, sociales, y

tecnológicos entre otros. De acuerdo al último censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2007), Censo XI de Población y VI de Vivienda, la población al 2007 es de 28'220,764 habitantes registrándose una tasa de crecimiento promedio anual de 1.6%, cabe resaltar que desde el año 1940 se viene realizando censos las cuales muestran tasas de crecimientos promedio anual entre 1.6% y 2.8% como se muestra en la Tabla 7. La tasa de crecimiento de 1.6% registrada para el censo del 2007 refiere a que existe una tendencia decreciente en la población en los años del 1993 al 2007, esto debido a que la tasa de natalidad viene siendo menor.

Tabla 7

*Perú: Población Censada, Omitida y Total por Censos*

Año	Total	Incremento Intercensal	Incremento Anual	Tasa de Crecimiento Promedio Anual
1940	7'023,111			
		3'397,246	161,774	1.9
1961	10'420,357			
		3'701,207	336,473	2.8
1972	14'121,564			
		3'640,667	404,519	2.6
1981	17'762,231			
		4'877,212	406,434	2.0
1993	22'639,443			
		4'579,821	381,652	1.5
2005	a/ 27'219,264			
		1'001,500	500,750	1.6
2007	28'220,764			

*Nota.* a/ Censo de Derecho o De Jure. Tomado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2007 ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf)).

La población a nivel departamental, según los censos realizados se muestra en la siguiente Tabla 8. Para el Censo 2007, los departamentos con mayor población son Lima (30.8%), Piura (6.1%), La Libertad (5.9%), Cajamarca (5.1%) y Puno (4.6%), concentrando más de la mitad de la población nacional. En el mismo año, los departamentos con menor población son Madre de Dios (0.4%), Moquegua (0.6%), Tumbes (0.7%), Pasco (1.0%) y Tacna (1.1%).

Tabla 8

*Perú: Población Censada, por Departamento, 1940-2007*

Departamento	Población Censada					
	1940	1961	1972	1981	1993	2007 a/
Total	6'207,967	9'906,746	13'538,208	17'005,210	22'048,356	27'412,157
Amazonas	65,137	118,439	194,472	254,560	336,665	375,993
Áncash 1/	428,467	586,214	732,092	826,399	955,023	1,063,459
Apurímac	258,094	288,223	308,613	323,346	381,997	404,190
Arequipa	263,077	388,881	529,566	706,580	916,806	1,152,303
Ayacucho	358,991	410,772	457,441	503,392	492,507	612,489
Cajamarca 1/	482,431	731,256	902,912	1,026,444	1,259,808	1,387,809
Prov. Const. del Callao 2/	82,287	213,540	321,231	443,413	639,729	876,877
Cusco	486,592	611,972	715,237	832,504	1,028,763	1,171,403
Huancavelica	244,595	302,817	331,629	346,797	385,162	454,797
Huánuco 1/	229,268	323,246	409,514	477,877	654,489	762,223
Ica	140,898	255,930	357,247	433,897	565,686	711,932
Junín 1/	338,502	521,210	696,641	852,238	1,035,841	1,225,474
La Libertad 1/	395,233	597,925	799,977	982,074	1,270,261	1,617,050
Lambayeque	192,890	342,446	514,602	674,442	920,795	1,112,868
Lima	828,298	2,031,051	3,472,564	4,745,877	6,386,308	8,445,211
Loreto 1/	152,457	272,933	375,007	482,829	687,282	891,732
Madre de Dios	4,950	14,890	21,304	33,007	67,008	109,555
Moquegua	34,152	51,614	74,470	101,610	128,747	161,533
Pasco 1/	91,617	140,426	175,657	211,918	226,295	280,449
Piura	408,605	668,941	854,972	1,125,865	1,388,264	1,676,315
Puno	548,371	686,260	776,173	890,258	1,079,849	1,268,441
San Martín	94,843	161,763	224,427	319,751	552,387	728,808
Tacna	36,349	66,024	95,444	143,085	218,353	288,781
Tumbes	25,709	55,812	76,515	103,839	155,521	200,306
Ucayali 1/	16,154	64,161	120,501	163,208	314,810	432,159

*Nota.* 1/ Reconstruidos de acuerdo a la División Político Administrativa de 2007, considerando los cambios ocurridos en cada uno de los departamentos en los periodos correspondientes. 2/ Por mandato Constitucional del 22 de abril de 1857, se reconoce como Provincia Constitucional del Callao a la Provincia Litoral del Callao. a/ No incluye la población del distrito de Carmen Alto, provincia Huamanga, departamento Ayacucho. Autoridades locales no permitieron la ejecución de los Censos. Tomado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2007 ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf)).

De acuerdo a las últimas estimaciones del INEI, para el año 2017 se estimó que nacerían 574 mil 957 personas y fallecerán 178 mil 553; el saldo migratorio neto internacional arroja una pérdida de 59 mil 603 personas. Las tasas de natalidad y mortalidad son de 18.3 y 5.7 por cada mil habitantes, respectivamente, y la tasa de migración neta es de -2.0 por mil habitantes (INEI, 2016). En ese sentido, el crecimiento anual asciende a 336 mil 801 personas, correspondiendo a una tasa de crecimiento total de 11 personas por cada mil habitantes.

**Geográfico.** Según el INEI (2013) el Perú se encuentra situado al medio de América del Sur, frente al océano Pacífico, entre los paralelos 0°2' y los 18° 21'34" de latitud sur y los meridianos 68° 39'7" y los 81° 20'13" de longitud. Limita por el oeste con el océano Pacífico; por el norte, con Ecuador y Colombia; por el este, con Brasil, y por el sur, con Bolivia y Chile. Cuenta con un territorio de 1'285,215.60 km<sup>2</sup> y geográficamente, presenta tres regiones: (a) Selva, que ocupa el 60.3 % del territorio peruano, (b) Sierra, que cubre el 28.0 %, y (c) Costa, que tiene el 11.7 % de la extensión del territorio nacional. Como señaló el Informe Nacional del Estado del Ambiente (2012) el Perú posee una muy alta diversidad ecológica de climas, pisos ecológicos y zonas de producción, así como de ecosistemas productivos.

El clima en la Costa es templado y nuboso, con gran aridez, permitiendo la existencia de desiertos, interrumpiéndose por valles formados por ríos cuyas aguas llegan desde la región interandina. El clima varía con la altitud y deviene en templado seco, en altitudes por encima de 1,000 a 1,500 metros, hasta aproximadamente 2,500 a 3,000 metros, predomina el clima frío de alta montaña cuyas características se acentúan notablemente debido a la sequedad de la atmósfera.

Según un informe elaborado por el INEI (2013) la superficie agrícola total es 14.1 millones hectáreas, de los cuales el 41.9% corresponde a superficie agrícola y el 58.1% a superficie no agrícola. Según el Ministerio de agricultura y riego del total el 36% de la superficie agrícola cuenta con riego; mientras el 64% restante está en secano (lluvias). En la costa, el 87% cuenta con riego; mientras que en sierra solamente el 30%. De la superficie agrícola bajo riego y con cultivos, predomina el riego por gravedad (el menos tecnificado) con 88%.

El departamento de Arequipa, según estadísticas del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2016, p. 1) indicó que:

El departamento de Arequipa está ubicado en el sur del país, con las siguientes coordenadas geográficas: 70°48'15" a 70°05'52" de latitud oeste y 14°36'06" a 17°17'54" de latitud sur; limita por el norte con los departamentos de Ica, Ayacucho, por el este con Apurímac, Cusco, Puno, por el sur con Moquegua, por el oeste con el océano pacífico. Tiene una superficie de 63,345 km<sup>2</sup>, representando el 4.9 por ciento de territorio nacional, con una densidad poblacional de 19.2 habitantes por km<sup>2</sup>.

**Económico.** Según el Banco Mundial (2017) en la última década, la economía peruana ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en la región, con una tasa de crecimiento promedio de 5.9% en un contexto de baja inflación (2.9%). Se presenta un entorno externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en diferentes áreas, que crearon un escenario de alto crecimiento y baja inflación. El sólido crecimiento en empleo e ingresos redujo considerablemente las tasas de pobreza. La pobreza moderada cayó de 45.5% en el 2005 a 19.3% en el 2015. Esto equivale a decir que 6.5 millones de personas salieron de la pobreza durante ese periodo. La pobreza extrema disminuyó de 27.6% a 9% en ese mismo periodo.

Según el Banco Mundial (2017) el crecimiento del PIB siguió acelerándose en el 2016, respaldado por mayores volúmenes de exportación minera. La economía creció por encima de su potencial a 3.9% en el 2016, debido a la producción minera. Se atenuó la potencialidad de un mayor crecimiento en volúmenes de exportación minera, en parte por el menor dinamismo de la demanda interna, ya que el gasto público retrocedió y la inversión siguió disminuyendo.

Las reservas internacionales netas se mantuvieron en un nivel estable de 32% del PIB a febrero de 2017. La inflación general promedio llegó a un 3.6% en 2016, encima del límite superior de su rango objetivo por tercer año consecutivo, debido a que los impactos del lado de la oferta sobre los precios de los alimentos compensaron la débil demanda doméstica. El

Perú enfrentó un déficit fiscal moderado de 2.6% en el 2016. El mayor déficit proviene de una disminución en los ingresos producto de la desaceleración económica, la reforma fiscal de 2014, y un incremento en los gastos recurrentes durante años recientes, especialmente en el caso de bienes y servicios y salarios.

Las proyecciones para el 2017, según estimaciones del Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] en su Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018 se muestran en la Tabla 9, el crecimiento del PBI de 3% en el 2017 y 4.5% para el 2018; la inversión privada crecería 0.5% al culminó del 2017 y 5% para el 2018; la inversión pública crecería 15% en el 2017 igual se esperaría el siguiente año; la brecha fiscal sería de 3% y 3.8%, propone la inyección de US\$ 6,400 millones de dólares a la reconstrucción.

De esta manera, proponen ante un entorno favorable un “impulso externo” dado el crecimiento de las exportaciones por el crecimiento de sus principales socios comerciales, mayor precio de materias primas e ingreso mayor de capitales extranjeros. La propuesta en general presenta mayor inversión pública y gran recuperación de la inversión privada, lo que se esperaría para el año 2018 un crecimiento de 4.5% (Banco Central de Reserva del Perú, 2017).

**Desarrollo tecnológico.** En el Perú existe el Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano, PNCTI 2006-2021, del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [SINACYT] en colaboración con El Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC], el fin de este proyecto consiste en brindar un apoyo a los objetivos de desarrollo sostenido del país, atender las demandas tecnológicas en áreas estratégicas consideradas prioritarias, elevar el valor agregado y la competitividad, mejorar la calidad de vida de la población y contribuir con el manejo responsable del medio ambiente.

Tabla 9

*Perú: PBI por Sectores Económicos (Variaciones Porcentuales) 2016 - 2018*

	2016		2017*			2018*	
	I Trim.	Año	I Trim.	RI Mar. 17	RI Jun. 17	RI Mar. 17	RI Jun. 17
Agropecuario	2,5	2,0	-0,8	2,5	2,2	4,9	4,6
Agrícola	3,0	0,7	-4,6	1,7	1,3	5,4	4,8
Pecuario	1,8	3,9	4,2	3,7	3,5	4,2	4,2
Pesca	1,8	-10,1	37,9	13,6	34,0	20,4	5,5
Minería e hidrocarburos	15,7	16,3	4,1	6,9	4,3	5,9	7,1
Minería metálica	25,0	21,2	3,9	6,9	4,5	5,9	6,5
Hidrocarburos	-18,5	-5,1	5,3	6,8	3,5	6,4	9,8
Manufactura	-2,7	1,5	1,7	2,2	2,3	3,8	3,2
Recursos primarios	1,3	-0,5	11,5	6,8	11,8	6,7	4,0
Manufactura no primaria	-4,2	-2,0	-1,0	0,8	-0,9	3,0	3,0
Electricidad y agua	10,3	7,3	1,0	4,6	3,1	4,5	4,5
Construcción	2,1	-3,1	-5,3	1,8	-0,7	6,0	8,0
Comercio	2,8	1,8	0,1	2,4	1,7	3,3	3,5
Servicios	4,4	3,9	3,0	3,4	2,9	3,5	3,4
PRODUCTO BRUTO INTERNO	<u>4,5</u>	<u>3,9</u>	<u>2,1</u>	<u>3,5</u>	<u>2,8</u>	<u>4,1</u>	<u>4,2</u>
Nota:							
PBI primario	10,3	9,8	4,4	6,0	5,3	6,0	6,1
PBI no primario	3,0	2,3	1,4	2,9	2,0	3,6	3,7

Nota. RI: Reporte de Inflación. \*Proyección. Tomado de "Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018," por BCRP, 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017.pdf>).

El SYNACYT busca ser coherente, dinámico y eficaz, lo que permita construir redes institucionales que coordinen eficientemente sus actividades para atender necesidades locales, regionales y nacionales, así como desarrollar convenientes vínculos de cooperación internacional. Inclusive existe un Proyecto de Ley de Creación del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (ley 28613) del CONCYTEC (2006) que aún no se concretan y que, si bien están en proyectos, disminuirían la brecha tecnológica que tenemos en comparación con otros países de la región, recordemos que en la actualidad la tecnología es una vía para la información y la comunicación y sin esto estaremos en desventaja en un panorama mundial.

Actualmente el gobierno Regional de Arequipa viene trabajando de manera conjunta con CONCYTEC para implementar acciones conjuntas orientadas a la promoción y el desarrollo de ciencia, tecnología e innovación tecnológica para la mejora de la competitividad

y la economía de la región, esto con el fin de impulsar proyectos como el Corredor Tecnológico de TIC en la Macro Región Sur para impulsar el sector económico en esta región, esto sería un espacio geográfico donde se reúnen un conjunto de actores relacionados a la industria de alta tecnología. Con respecto al uso de tecnología aplicada a la agricultura no se han hecho avances significativos, no existen programas de investigación y capacitación, la información de nuevas tecnologías es escasa y al alcance de pocos no necesariamente del agricultor promedio donde incluso la asistencia técnica es escasa, la mayoría de agricultores trabaja de manera tradicional que es la única manera que conocen pues la han aprendido por sus ancestros y con la práctica y experiencia adquirida en el paso del tiempo.

***Histórico – psicológico – sociológico.*** La historia del Perú con información dada en el portal de APEC se usa para esta parte, data de aproximadamente 20,000 años, la primera civilización comienza con Caral, considerada la más antigua de América, con una antigüedad promedio que se remonta a 5.000 años aproximadamente, posteriormente cada cultura preínga (Chavin, Paracas, Vicus, Chimú, Wari, Tiahuanaco) tuvo un nivel de desarrollo propio; pero con algunos elementos comunes en la agricultura, alimentación, vestimenta, religión, organización social e incluso el arte. El Imperio Inca (1,200 d.C. – 1,500 d.C.) fue la civilización más importante de Sudamérica, asentada en las zonas altas y medias del valle del río Vilcanota, representa la culminación de todo un proceso de desarrollo cultural milenario que se inició hace más de 5.000 años. Floreció en la zona andina y su dominio se expandió hasta los actuales Colombia, Chile y Argentina, incluyendo la totalidad de los territorios de Bolivia y Ecuador. Con la llegada de los españoles se inició el fin del imperio Inca, en 1542, se creó el Virreinato del Perú que dependía de la corona española. El territorio del virreinato comprendía gran parte de Sudamérica y se mantuvo por casi 200 años bajo diversas formas de control. La explotación de las riquezas mineras recayó sobre los indios peruanos colonizados que vieron sus derechos restringidos y su cultura oprimida. Con las reformas del

siglo XVIII se creó una gran disconformidad entre muchos sectores sociales y explotaron sucesivas rebeliones, en el Perú se empezó a generar el movimiento criollo que independizó a Hispanoamérica en el siglo XIX (APEC, 2016).

En 1821, Perú fue declarado país independiente por don José de San Martín y en 1824 Simón Bolívar culminó el proceso libertario con las guerras de la independencia. Como república en formación, durante sus primeros años Perú tuvo que afrontar crisis económicas y caudillismos militares que hicieron difícil la consolidación de un nuevo espíritu nacional entre indios y mestizos. Posteriormente, surgieron los gobiernos civiles hasta el año 1879 donde el país enfrentó una guerra con Chile en la que fue derrotado.

Psicológico-social, actualmente la imagen del país ha cambiado y parte de este cambio se debe a la mejora en el aspecto económico que tiene el país, asociado a esto los peruanos nos sentimos más orgullosos por nuestra cultura, nuestros lugares turísticos, etc. Y parte de esto en la cultura peruana se identifica con el boom gastronómico y la gran riqueza natural que poseemos que asociada a esto nos lleva a dar a conocer nuevos productos naturales o que estos adquieran una relevancia mayor a la que tienen actualmente, uno de esos productos que exportamos y que queremos que tome mayor importancia es el orégano, condimento que complementa variados platos de alimentos tanto locales como nacionales e internacionales con características benéficas para la salud de quienes lo usen de las maneras más diversas o como lo preparen, esto está asociado a la tendencia global por gozar de una buena salud y de la que el Perú no es ajeno, más aun los países consumidores de este producto. Debemos usar esta tendencia e beneficio de la exportación que planteamos.

**Organizacional – administrativo.** Según la Constitución Política del Perú (1993), en el Título II – De Estado y la Nación, el Perú es declarado como un país libre y democrático, se rige bajo la en el Artículo 43° establece que la “República del Perú es democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible, su gobierno es unitario

representativo y descentralizado, y se organiza según el principio de separación de poderes”.

El Estado Peruano está conformado horizontalmente por tres poderes que se contralanan entre sí (Ejecutivo, Legislativo y Judicial), y verticalmente en tres niveles de Gobierno (Central, Regional y Municipal). El poder ejecutivo se encuentra representado por el presidente de la República, Consejo de Ministros, Ministerios, Organismos Públicos Descentralizados, proyectos,, programas, empresas de propiedad del gobierno nacional. El poder Legislativo, se encuentra conformado por 120 Congresistas elegidos democráticamente, y el poder judicial se encuentra conformado por los órganos jurisdiccionales que administran justicia en nombre de la Nación, según el Informe Estado: funcionamiento, organización y proceso de construcción de políticas públicas (Institute for Democracy and Electoral Assistance, 2008). En la Figura 2 se presenta la organización del Estado Peruano.



Figura 2. Organización del Estado peruano.

Tomado de “Estado: funcionamiento, organización y proceso de construcción de políticas públicas,” por Institute for Democracy and Electoral Assistance [IDEA], 2008 ([http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3\\_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/\\$FILE/Estado\\_Funcionamiento\\_Organizaci%C3%B3n.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf)).

**Militar.** En su misión de velar por la integridad de la población, territorio y soberanía nacional, el Perú cuenta con Fuerzas Armadas conformadas por el Ejército del Perú, la Marina de Guerra del Perú y la Fuerza Aérea del Perú bajo mando del Ministerio de Defensa. El Ministerio de Defensa (2017) en su reforma sectorial, señaló dentro del Marco de Modernización de la Gestión del Estado en cumplimiento con los objetivos del Estado al servicio de la ciudadanía, priorizando y optimizando los recursos, construir un instrumento de control democrático de las fuerzas armadas y garantizar su apropiado funcionamiento como fuerza militar.

Según Calderón y Mendoza (2016) el gasto en defensa del Perú es bajo en relación a sus países vecinos, en promedio se ha destinado el 1.4% del PBI en gastos militares mientras que Chile, Colombia, Ecuador y Bolivia han destinado 2.3%, 3.4%, 2.5% y 1.9% respectivamente. El gasto en defensa se descompone en 90% en gastos corrientes como remuneraciones y pensiones, menos del 5% se destina al mantenimiento y adquisición de armamento, en capacitación y entrenamiento sólo se destina menos del 1%. De acuerdo al análisis, el Perú asigna pocos recursos en la adquisición de armamentos y es inadecuado el pago a los militares, por lo que ha ocurrido un desarme unilateral. Si bien es cierto, las relaciones unilaterales y resolución de conflictos entre naciones se han desarrollado de la manera más diplomática, esto no deslinda la necesidad de invertir en defensa, y contar con un sistema de defensa disuasivo y eficiente.

### **3.1.3 Principios cardinales**

Los principios cardinales permiten reconocer las oportunidades y amenazas de un país, de acuerdo con D'Alessio (2015) los principios son los siguientes: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados – presentes, (c) contra balance de intereses, y (d) conservación de enemigos.

**Influencia de terceras partes.** Según señalo, D'Alessio (2015) la relación entre dos

Estados no es siempre bilateral, sino que también reciben la influencia de terceras partes, que pueden o no tener interés directo en que dicha relación se concrete. En el mundo globalizado de hoy, existe de manera directa o indirecta la influencia e intervención de terceras partes, sea por la cercanía geográfica; intereses políticos, económicos, sociales; territoriales y de poder están inmersos en una constante competencia.

Con el objetivo de garantizar la integridad, competitividad y estabilidad del país, el estado peruano ha tomado como estrategia contrarrestar el riesgo de la presencia de terceros; tal es así, que se ha firmado tratados y convenios con diferentes países. El Perú forma parte de diversos organismos internacionales como la Organización Naciones Unidas [ONU], la Organización de los Estados Americanos [OEA], La Comunidad Andina de Naciones [CAN], MERCOSUR, El Foro de cooperación económica Asia-Pacífico [APEC], la Organización Mundial de Comercio, el Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y los Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio [AELC] y la Alianza del Pacífico.

Cabe mencionar que, el 22 de febrero de 2017 entró en vigencia el Acuerdo sobre Facilitación del Comercio [AFC] de la Organización Mundial del Comercio [OMC], en el cual se establece medidas enfocadas en brindar transparencia a las normas vinculadas al comercio exterior, agilizar y simplificar los trámites relacionados al despacho de las mercancías, reducir las trabas al flujo de mercancías y a generar equidad en las decisiones de las entidades de control. Actualmente, se encuentra en negociación con el Programa de DOHA para el desarrollo, Tisa, El Salvador, Turquía, India y Australia.

***Lazos pasados – presentes.*** El lazo más antiguo que tiene el Perú es con España, el país del que aprendimos su lenguaje y fueron quienes conquistaron nuestro país pasando por la etapa de la colonia, precisamente del virreinato hasta la independencia, actualmente es nuestro punto de entrada hacia la comunidad europea precisamente por el idioma. Indudablemente nuestros países vecinos como Ecuador y Colombia al norte, Chile y Bolivia

al sur y este respectivamente están unidos al Perú por lazos históricos, algunos no precisamente buenos con los países de Chile y Ecuador con los que se tuvo una guerra y un conflicto armado respectivamente, si bien se han superado estos conflictos, es común que se les vea de cierta manera como rivales, las relaciones con Bolivia fueron siempre cordiales y de alianzas que datan del siglo XIX estas relaciones de cordialidad han ido disminuyendo con el pasar de los años, las relaciones con Colombia siempre se han mantenido de manera armónica, es un país más grande que Perú y con un mayor número de habitantes y que se está dando a conocer al mundo de diferentes maneras como por ejemplo la deportiva. Nuestro vecino del Este Brasil es el país más grande de Latinoamérica y con el que no se tiene mucha relación pues existe una limitante que es el idioma y las distancias con ellos, no se tiene una relación directa, pero para beneficio de ambos países debería ser así.

***Contrabalance de intereses:*** Las relaciones que se tienen con otros países de la región tienen que ser los adecuados y deben brindar beneficios con algunos de ellos y con otros no, por ejemplo, con Chile se ha llegado a una solución sobre el problema limítrofe marítimo que se resolvió en la Corte Internacional de la Haya favoreciendo al Perú, fallo que se ha acatado de la manera adecuada hasta la fecha por el vecino país.

Pero por otra parte Perú y Chile junto a Colombia y México forman parte del bloque económico de la Alianza del Pacífico y cuyos objetivos son construir, de manera participativa y consensuada, un área de integración profunda para avanzar progresivamente hacia la libre circulación de bienes, servicios, capitales, personas y economía. Impulsar un mayor crecimiento, desarrollo económico y competitividad de las economías de sus integrantes, con miras a lograr mayor bienestar, superar la desigualdad socioeconómica e impulsar la inclusión social de sus habitantes. Convertirse en una plataforma de articulación política, integración económica y comercial, y proyección al mundo, con énfasis en la región Asia-Pacífico. Con un mercado de unos 217 millones de personas, la Alianza del Pacífico es ideal

para incentivar negocios conjuntos, brinda oportunidades para la inversión extranjera y está abierta a nuevos emprendimientos e innovación en diversas áreas (PWC, 2017).

**Conservación de los enemigos:** Los países vecinos pueden ser considerados nuestros enemigos pues todos compiten con sus herramientas para crecer, ser más atractivos a los inversionistas aprovechando las ventajas competitivas o diferenciadoras que puedan tener, actualmente no solo se puede considerar como enemigos a estos países, en un mundo globalizado la competencia con otros países es mundial, precisamente por esto se dan las alianzas con otros países para competir como zona o bloque económico, por ejemplo la alianza del pacífico. Mantener enemigos nos ayuda a buscar un mejor uso de nuestros recursos y no dejarnos atrás como se ha venido dando en la actualidad. Actualmente se ha buscado alianzas con países que conforman otros bloques económicos que resultan atractivos para países como el Perú, así como para los demás países de la región, el mantener estas relaciones comerciales es fundamental para el crecimiento de la nación.

#### **3.1.4 Influencia del análisis en el orégano para la región Arequipa**

De acuerdo al entorno externo, el Perú cuenta con buenas expectativas de desarrollo y crecimiento económico, los diferentes sectores económicos tienen las condiciones necesarias y suficientes para enfrentar el mercado externo, así como de aprovechar las ventajas competitivas del país en comparación a los países vecinos, y posicionarse en la economía latinoamericana y mundial.

Las buenas relaciones comerciales con las que cuenta el Perú, deben ser aprovechadas por la región Arequipa, para mostrar su potencialidad como la producción del orégano, y otros productos. Dado que el Perú cuenta con una organización clara y con intereses nacionales, entre ellos impulsar el desarrollo y mostrarse competitivo en el mercado internacional. Para ello cuenta con estrategias sectoriales para impulsar el comercio y desarrollo de diferentes productos agropecuarios; el orégano, por lo tanto, puede liderar el

ranking de los productos con mayor demanda internacional.

La potencialidad del Perú en cuanto a su población, economía, recursos naturales debido a sus características geográficas propicias para el desarrollo de actividades económicas deben ser explotadas de tal manera que se muestre en el bienestar y las mejores condiciones de la nación; así mismo, se requiere un eficiente manejo de políticas y estrategias que permita que las regiones como Arequipa, cuenten con un nivel adecuado de inversión para el desarrollo e incentivos en los diferentes sectores económicos.

### **3.2 Análisis Competitivo del País**

Para analizar la competitividad del país, se realiza un análisis sobre las ventajas competitivas de las naciones, como señaló Porter (2009) el análisis se realiza en cuatro grandes grupos como: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) estrategia, estructura y rivalidad de las provincias; y (d) sectores relacionados y de apoyo, como se detallan a continuación.

#### **3.2.1 Condiciones de los factores**

Los factores son las condiciones que posee el país y que se muestran favorables para su desarrollo la región y que se muestran propicias y favorables para su desarrollo como “factores de producción” representados como recursos, infraestructura, y demás bienes o servicios para competir en un determinado sector.

El Perú cuenta con una zona geográfica accidentada, es considerado un país mega diverso debido a la presencia de la Cordillera de los Andes y las corrientes marinas, por lo que cuenta con 8 regiones: (a) Chala, propicia para la agricultura, desértica en su mayor parte, está surcado por pampas, valles y riberas fluviales; (b) Yunga, desde los 500 m. hasta los 2,300 metros, en la zona occidental, marítima, seca en verano y en épocas lluviosas presentan aluviones y huaycos, y desde los 1,000 hasta los 2,500 metros en la zona oriental; (c) Quechua, es la zona más poblada donde se encuentran los andenes, ubicada entre los 2,500 y

3,500 metros sobre el nivel del mar. El clima es seco y templado, con cambios bruscos de temperatura entre el día y la noche; (d) Suni, entre los 3,500 hasta los 4,000 metros se encuentra la zona Suni o Jalca, cuyo suelo es rocoso y con muchas pendientes, presenta el frío y temperaturas bajas que llegan hasta 16 grados bajo cero; (e) Puna, región fría, está situada entre los 4,000 y 4,800 metros, su temperatura llega hasta los 20 grados y baja hasta los 25 grados bajo cero; (f) Janca o Cordillera, último escalón de los Andes, desde 4800 a 6768 metros, esta zona presenta glaciares y nieve; (g) Rupa rupa, ubicado al lado oriental de la Cordillera de los Andes, entre 500 y 1,500 metros se sitúan caudalosos ríos, pongos y cañones; (h) Omagua, conocida también como Selva Baja, se sitúa por debajo de los 500 metros, rica por su biodiversidad natural.

El Perú cuenta con una serie de recursos naturales, entre los que se mencionan en la Ley Orgánica para el aprovechamiento sostenible de Recursos Naturales (Ley N° 26821, 1997) las aguas superficiales y subterráneas; el suelo, el subsuelo y las tierras por su capacidad de uso mayor: agrícolas, pecuarias, forestales y de protección; la diversidad biológica como las especies de flora, de la fauna y de los microorganismos o protistas, los recursos genéticos, y los ecosistemas que dan soporte a la vida; los recursos hidrocarburíferos, hidroenergéticos, eólicos, solares, geotérmicos y similares; la atmósfera y el espectro radioeléctrico; los minerales y demás considerados como tal; el paisaje natural, en tanto que sean aprovechados para desarrollar la economía.

La riqueza de la flora peruana es rica en su diversidad debido a las diferentes características climáticas y pisos altitudinales, entre las principales especies que crecen el Costa son: caña de azúcar, el algarrobo, tomate, tabaco, palmeras datileras, malva, amancaes, arbustos y árboles frutales como la tara, mito, lúcumo, entre Otros. En la zona fluvial, crecen el molle, la cuya blanca, paca, lúcuma, palta, chirimoya y cítricos. En la zona andina, crecen especies como la papa, oca, maíz, trigo, olluco, arverjas, mashuas, entre otros; en la zona

selvática crecen diferentes especies de líquenes, musgos, helechos y orquídeas; y la diversidad de árboles madereros.

La fauna peruana también es diversa debido a su geografía y clima. La fauna marina cuenta con especies que provienen de la corriente ecuatorial, peruana, y de la Antártida. Las principales especies abundantes en el litoral peruano son tortugas marinas, tiburón, merlim, mero, corvina, lenguado, anchoveta, bonito, especies de moluscos y crustáceos, lobos de mar, cachalotes, ballenas y delfines.

En la fauna terrestre se encuentra especies como el cuy, venado, zorrillo, iguana, tortuga, entre los auquénidos tenemos la alpaca, guanaco, llama y vicuña, avestruces; animales representativos de la selva son el jaguar, caimanes, serpientes, jabalíes, gaucamayos, loros, tortugas, entre otros. El Perú cuenta con más de 1800 especies de aves, 500 especies de anfibios, 440 reptiles, entre otros.

El Estado Peruano aprovecha los recursos naturales dedicándose a las actividades económicas correspondiente, de esa manera muestran el desarrollo y dinamismo de la economía. En la siguiente Tabla 10, se muestra la participación de las actividades económicas en el PBI, las cuales en promedio registran 19% dedicadas al sector de extracción, 19% en el sector de transformación, y 62% en el sector de servicios, por lo que cada una hace uso intensivo de los recursos como naturales, y mano de obra, entre otros.

El Perú cuenta con recursos turísticos reconocidos a nivel mundial como el Santuario de Machu Picchu, Fortaleza de Sacsahuayman, la Fortaleza de Kuelap, el Vale del Colca, la riqueza histórica y natural del Amazonas, los complejos arqueológicos de Cusco y Huancavelica, el Parque Nacional del Manu, el Lago Titicaca, la Laguna de Llanganuco; entre otros, recintos propicios para la práctica de turismo cultural – histórico, turismo de aventura, turismo gastronómico, turismo rural comunitario rural, ecoturismo, turismo vivencial, turismo medicinal, entre otros.

Tabla 10

*Perú: PBI según Sectores Económicos 2000 – 2016 (Estructura Porcentual)*

Años	Agricultura	Pesca	Extracción de Petróleo y Minerales	Manufactura	Electricidad y Agua	Construcción	Comercio	Servicios Gubernamentales	Otros servicios <sup>1/</sup>
2000	7.0	0.8	13.2	15.7	1.7	4.6	10.0	5.0	42.1
2001	6.9	0.7	14.5	15.7	1.7	4.2	10.0	4.8	41.5
2002	6.9	0.6	15.1	15.9	1.7	4.4	9.8	4.4	41.3
2003	6.7	0.6	15.1	15.8	1.7	4.3	9.7	4.5	41.6
2004	6.4	0.8	15.2	16.2	1.7	4.3	9.7	4.4	41.3
2005	6.2	0.8	15.8	16.3	1.7	4.4	9.6	4.5	40.7
2006	6.3	0.7	15.0	16.2	1.7	4.8	10.0	4.6	40.8
2007	6.0	0.7	14.4	16.5	1.7	5.1	10.2	4.3	41.1
2008	5.9	0.7	14.2	16.4	1.7	5.5	10.3	4.2	41.0
2009	5.9	0.7	14.2	15.2	1.7	5.8	10.1	5.0	41.6
2010	5.7	0.4	13.2	15.4	1.7	6.2	10.5	4.9	41.9
2011	5.5	0.7	12.5	15.7	1.7	6.1	10.7	4.8	42.2
2012	5.6	0.4	12.0	15.0	1.7	6.6	10.9	4.9	42.8
2013P/	5.3	0.5	11.9	14.9	1.7	6.8	10.8	4.8	43.2
2014P/	5.3	0.3	11.4	14.4	1.7	6.8	10.8	5.0	44.2
2015E/	5.2	0.4	12.1	13.7	1.8	6.2	10.9	5.0	44.7
2016E/	5.1	0.3	13.6	13.0	1.8	5.8	10.6	5.0	44.6

*Nota.* 1/Incluye Impuestos Tomado de “Economía,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017a (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

Además que cuenta con ocho expresiones culturales inscritas en la Lista Representativa del Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad de la Unesco y se muestra como gran atractivo por los visitantes en apreciar el arte textil de Taquile; el patrimonio oral y las manifestaciones culturales del Pueblo Zápara; la Huaconada, danza ritual de Mito, ubicada en la provincia de Concepción, región Junín; la Danza de Tijeras; la peregrinación al Santuario del Señor de Qoyllur Riti; conocimientos, técnicas y rituales vinculados a la renovación anual del puente Q’eswachaka; la Festividad de la Virgen de la Candelaria de Puno; y la Danza del Wititi del Valle del Colca, entre otras muchas expresiones nacionales.

### 3.2.2 Condiciones de la demanda

La demanda internacional, se encuentra representada por China, EEUU, Suiza, España, Japón, Chile y otros, según las estadísticas de PROMPERU, en el 2016 el ranking de exportaciones se realizó al destino de China con un valor FOB US \$8 491’496,809.63,

seguido de Estados Unidos y Suiza como se puede apreciar en la Tabla 11, considerando el volumen y el valor FOB en dólares americanos.

La demanda internacional muestra gran atraktividad por los productos minerales y naturales orgánicos como banano, cacao, quinua, maca y mango. Los productos más exportados en Enero 2017 fueron los minerales de cobre y sus concentrados, oro en las demás formas en bruto, productos con contenido superior a 2%, y uvas frescas. Las exportaciones no tradicionales sumaron US \$ 942 millones, según el Informe Mensual emitido por Promperu (2017) con un incremento de 5.2% respecto al mes del año anterior, dado el incremento del sector Sidero – metalúrgico y pesquero. Los principales destinos fueron Estados Unidos, Ecuador, Colombia, Chile y Bolivia se ubicaron dentro de los diez principales destinos.

Tabla 11

*Ranking de Países (Bloques Económicos) 2016*

N°	Código	Agrupación	País	Peso Neto (Toneladas)	Valor FOB (Millones US\$)
1	CN		China	17'995,086.40	8,491.50
2	US	NAFTA	Estados Unidos	4'327,832.73	6,263.74
3	CH	EFTA	Suiza	3,019.16	2,571.65
4	CA	NAFTA	Canadá	272,398.25	1,685.63
5	KR		Corea del Sur (República de Corea)	1'515,964.49	1,393.73
6	JP		Japón	1'550,025.23	1,263.91
7	ES	UNION EUROPEA	España	2'317,535.80	1,220.78
8	BR	MERCOSUR	Brasil	2'301,915.,98	1,204.90
9	CL	OTROS	Chile	2'348,204.12	1,011.291
10	NL	UNON EUROPEA	Países Bajos (Holanda)	561,989.94	998.89

*Nota.* Tomado de “Informe Mensual de Exportaciones Enero 2017 – Ranking de países,” por Promperú, 2017a ([http://www.siicex.gob.pe/promperustat/firmRanking\\_x\\_Pais.aspx](http://www.siicex.gob.pe/promperustat/firmRanking_x_Pais.aspx)).

Las exportaciones del sector agropecuario sumaron US \$ 450 millones en Enero 2017, con un crecimiento de 6.7%, con mayor participación en los mercados de Estados Unidos, España, Ecuador y Hong Kong, volumen de exportación se incrementaron en productos como uvas frescas, preparaciones de alimentos para animales, bananos, pimienta piquillo,

alcachofas. En la siguiente Tabla 12, se muestra el ranking de productos exportados en el sector agropecuario, en cual las uvas frescas lideran el ranking.

Tabla 12

*Ranking de Productos del Sector Agro No Tradicionales*

Producto	Ene-16	Ene-17	Variación % 17/16	Participación % 17
Uvas Frescas	110	136	23.1	30
Mangos Frescos	62	60	-3.7	3
Espárragos frescos o refrigerados	3	41	-5.2	9
Preparaciones utilizadas para alimentos de animales	9	20	122.3	4
Banano tipo "Cavendish Valery"	14	14	1	3
Resto	183	179	-2.2	40
Total	422	450	6.7	100

*Nota.* Tomado de "Informe Mensual de Exportaciones Enero 2017," por Promperú, 2017b (<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/104506851rad6B52F.pdf>).

La demanda interna durante el primer trimestre del 2017, bajó en 1.1% debido principalmente por la reducción del gasto público, el crecimiento del consumo privado y la inversión privada, lo que creó una desaceleración del PBI con sólo un crecimiento de 2.1%. Esta desaceleración en general, se debió por dos choques por la menor inversión pública y privada y los efectos del Fenómeno de El Niño; se espera en los próximos trimestres una recuperación por el incentivo debido a la reconstrucción del país, lo que dinamizará nuevamente la economía.

La demanda en Turismo, según se indicó en el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, mediante distintas estrategias y propuestas como la plataforma "Y tú qué planes", ofrecen una oferta competitiva y diversa al turista nacional como internacional. Según el perfil del vacacionista, PromPerú (2015) indicó que la cantidad de viajes por turismo interno se incrementó en 4% con respecto año anterior; los principales destinos visitados son Lima e Ica por vacacionistas nacionales.

### **3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas**

De acuerdo a la información del Foro Económico Mundial, World Economic Forum

[WEF] (2017) a nivel de país, según el Informe Global de Competitividad 2016 – 2017, el Perú se encuentra en el puesto 67 del ranking mundial subiendo dos posiciones y el evalúa los factores que impulsan el crecimiento y productividad en 138 países. El ranking se encuentra liderado por Suiza, seguido de Singapur, Estados Unidos, Holanda, Alemania, Suecia, Reino Unido, Japón, Hong Kong y Finlandia (ver Tabla 13).

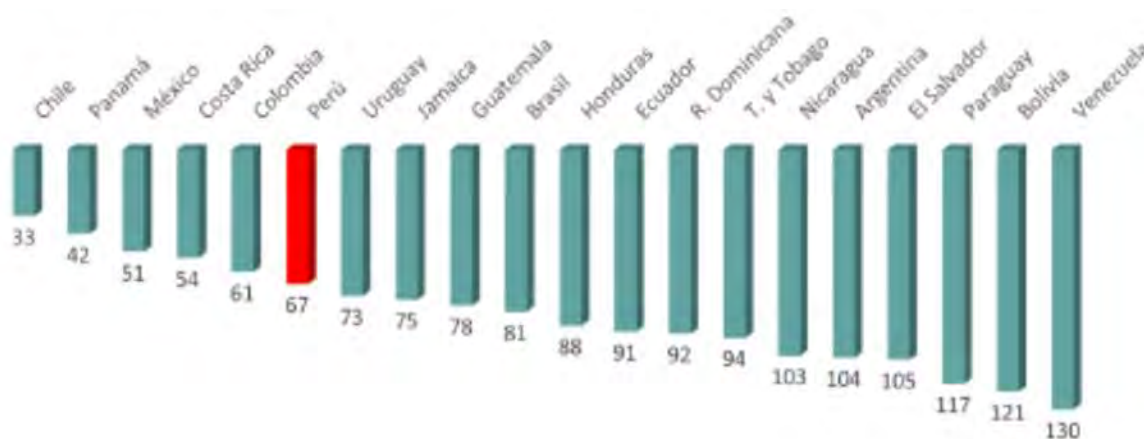
Tabla 13

*Ranking IGC 2016-2017*

País	2016-2017	2015-2016
Suiza	1	1
Singapur	2	2
Estados Unidos	3	3
Holanda	4	5
Alemania	5	4
Suecia	6	9
Reino Unido	7	10
Japón	8	6
Hong Kong SAR	9	7
Finlandia	10	8

*Nota.* Tomado de “Informe de competitividad global 2016-2017,” por World Economic Forum , 2017 ([http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/NOTA\\_DE\\_PRENSA\\_IGC\\_WEF\\_2016-2017\\_CDI.pdf](http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/NOTA_DE_PRENSA_IGC_WEF_2016-2017_CDI.pdf)).

El Perú ocupa el tercer puesto a nivel de Sudamérica que sigue a Chile y Colombia, en la zona de Latinoamérica y El Caribe se encuentra en la sexta posición, como se muestra en la siguiente Figura 3. El Perú mostró mejoras en los pilares como Instituciones, Salud y Educación básica, Educación superior y capacitación, Eficiencia del mercado laboral, sofisticación de mercado financieros, preparación tecnológica y sofisticación empresarial. Por otro lado, los factores que presentan debilidades y retrasos se encuentran la burocracia gubernamental, regulaciones laborales restrictivas, corrupción, inadecuada infraestructura, normas tributarias, impuestos, inseguridad, entre otros.



*Figura 3.* Ranking Latinoamérica y el Caribe – IGC 2016-2017.

Tomado de “Informe de competitividad global 2016-2017,” por World Economic Forum, 2017 ([http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/NOTA\\_DE\\_PRENSA\\_IGC\\_WEF\\_2016-2017\\_CDI.pdf](http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/NOTA_DE_PRENSA_IGC_WEF_2016-2017_CDI.pdf)).

Los factores que afectan negativamente la competitividad como se señala en el Informe, son las manifestaciones y características de los principales actores y responsables estratégicos que no logran establecer leyes sin vacíos, protección del consumidor, exigencia y cumplimiento del empresario sin favoritismo, entre otros.

### 3.2.4 Sectores afines y auxiliares

Los sectores relacionados y de apoyo son las diferentes instituciones públicas y privadas, la sociedad civil y otros, que brindan asistencia técnica a las provincias del país con el objetivo de brindar inclusión e igualdad de oportunidades en su objetivo de incentivar el desarrollo y generar competitividad.

Las instituciones relacionadas directamente con el tema de productividad y de comercio son las instituciones del estado como el Ministerio de la Producción, Ministerio de Agricultura, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Consejo Nacional de Competitividad y Formalización del Ministerio de Economía y Finanzas, que fomentan la productividad, producción y exportación de diferentes productos, entre ellos el orégano.

Entre los órganos regulados y de apoyo se encuentran aquellos que controlan y dan la aprobación como por ejemplo SENASA quien revisa los requisitos fitosanitarios y ADEX

que fomenta las exportaciones de los distintos productos del país, el alcance de estas instituciones es nacional y la interrelación con ellas resulta fundamental.

Las organizaciones representativas en el apoyo de promoción y desarrollo son El Taller – Asociación de Promoción y Desarrollo, la Cooperación Suiza en el Perú, ONG Allpa Perú, ACONSUR – Asociación ACONSUR. Asesoría, Consultoría y Negocios, ADEFI – Asociación Desarrollo y Formación Integral, ADEC – ATC – Asociación Laboral para el Desarrollo, ACODECO – Acciones de Cooperación para el Desarrollo Comunitario, ADEFOR – Asociación Civil para la Investigación y Desarrollo, ADELPA – Ayuda para el Desarrollo en Libertad y Progreso de Arequipa, AEDES – Asociación Especializada para el Desarrollo Sostenible, ARARIWA – Asociación para la Promoción Técnico Cultural Andina, Cáritas Iquitos – Cáritas Diocesana Iquitos, CEDCAP – Centro para la Promoción, Desarrollo y Capacitación, CINCADER – Centro de Investigación y Capacitación para el Desarrollo Regional, entre otros.

Asimismo, existen algunos organismos como el Instituto Nacional de Investigación y Extensión Agraria [INIA] (2017), el cual ha desarrollado sistemas de fertilizantes basados en elementos orgánicos, que contribuyen a mejorar el desempeño de los cultivos en función al desarrollo de plagas, el tamaño del planta o fruto y el uso del agua, entre otros factores, sin embargo, estos desarrollos están en una etapa preliminar.

### **3.2.5 Influencia del análisis en el orégano para la región Arequipa**

Este análisis permitirá innovar en los aspectos existentes, pero no aprovechados de manera adecuada y conocer cómo se encuentra estructurada la producción de orégano en el Perú. Si se dispone de los recursos y la mano de obra adecuada, si la empresa privada o el gobierno y sus instituciones participan activamente en dar a conocer las ventajas de este producto a los agricultores o brindar capacitación, ofreciéndoles una alternativa diferente a los agricultores o a las empresas que deseen invertir en un producto como el orégano, si se

logra identificar estos factores podríamos proyectarnos de una manera seria y consecuente a mercados internacionales.

Actualmente se tienen las condiciones para poder desarrollar el mercado del sector orégano en la región de Arequipa, se cuenta con las condiciones idóneas para realizar esta actividad, la ubicación geográfica es conveniente, así como los recursos con los que se cuentan en la actualidad, las regiones competidoras se ubican muy cerca siendo Tacna la principal y la región de Lima las que actualmente son las principales productoras de orégano a nivel nacional, en la región Arequipa se cuenta con ventajas diferenciadoras asociadas principalmente a las vías de comunicación y accesos para los productores de orégano en la región.

Las principales empresas exportadoras de orégano no se ubican en la región de Arequipa, los productores se han asociado en regiones como Tacna, se debe trabajar en este aspecto ya que permitirá mejorar las condiciones de oferta del producto inicialmente a nivel nacional, la producción de orégano se centra en actividades agrícolas que se desarrollan en provincias y distritos específicos con un gran potencial. Si bien el producto orégano no es el principal a exportar en la región se debe prestarle más atención por las condiciones ventajosas con las que se cuentan actualmente.

### **3.3 Análisis del Entorno PESTE**

Se realizará el análisis PESTE, los factores externos en general aquellas fuerzas fuerzas políticas, gubernamentales, y legales; económicas y financieras; sociales, culturales y demográficas; tecnológicas y científicas; ecológicas y ambientales, las cuales serán nuestros insumos para la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

#### **3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)**

La inestabilidad política debido al control que quieren ejercer el poder legislativo con el poder ejecutivo, partidos opuestos que muchas veces no se ponen de acuerdo en beneficio

de los intereses nacionales, perjudica notoriamente los objetivos que se quieren alcanzar. El presupuesto asignado para la actividad agropecuaria de la cual somos parte es en número doce por el monto presupuestado a invertir a nivel nacional, cuando observamos el destino de inversión regional alcanza el quinto lugar en montos para invertir y si hablamos de los gobiernos locales ocupa el séptimo lugar destinado para estos fines, no es un presupuesto que sea significativo para lo que se espera alcanzar, por eso la importancia de la empresa privada es fundamental. Esto se observa en el cuadro del presupuesto del sector público para el año 2017.

El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) es el sector que impulsa el crecimiento económico sostenido, que contribuye a una mejor calidad de vida de los peruanos, garantizando una política fiscal responsable y transparente, en el marco de la estabilidad macroeconómica. Los objetivos del MEF son consolidar el equilibrio y sostenibilidad fiscal; mejorar el nivel de estabilidad de los ingresos públicos; buscar una mayor apertura económica y armonización del mercado de bienes y servicios. Incrementar la cobertura y eficiencia de los mercados financieros y previsional privado; reactivar la inversión orientada al cierre de brechas de infraestructura social y productiva; mejorar la calidad del gasto público en los diversos niveles de gobierno; optimizar la transparencia y rendición de cuentas en el sector público; y modernizar la gestión institucional del Ministerio.

El Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] tiene como política agraria promover el desarrollo de las familias campesinas a través de planes y programas del sector, que tienen como objetivo central elevar la competitividad del agro, la tecnificación de los cultivos, fomentar un mayor acceso a los mercados y, en consecuencia, lograr elevar la calidad de vida e las familias del campo.

Según el Índice de Percepción de la Corrupción [IPC] de Transparencia Internacional España (2016) para todo el continente americano el Perú figura en el puesto número 20 de 32

países, lo que habla de lo mal calificada que se encuentra la región y en especial nuestro país, si bien existen países que están más abajo en el ranking de América, cambiar la percepción de cómo se nos observa a nivel mundial será algo muy difícil de obtener, tanto el gobierno de turno como cada organismo público o privado que formen parte de nuestro país deben tomar medidas para mitigar los impactos que tiene la corrupción sobre toda la población económicamente activa, la idea es que esto vaya cambiando poco a poco y quizás después de tomar algunas medidas correctivas nuestro lugar en el ranking mejore con respecto a las actuales cifras.

Por otro lado, como punto importante a tocar si hablamos de los aspectos relevantes respecto del funcionamiento de los organismos gubernamentales tocaremos el tema de importancia nacional que tiene que ver con la corrupción, actualmente la credibilidad de las autoridades es muy baja, ya que se ha visto en este año casos de corrupción que van desde el mismo gobierno central, involucrando algunos ministerios e inclusive de mayor forma en los gobiernos regionales y municipalidades, esto afecta de sobremanera ya que muchas veces los presupuestos destinados no son usados en lo que se debe sino son absorbidos por las autoridades, empresas vinculadas y en algunos casos algunas mafias que pueden existir en los diferentes niveles de las organizaciones públicas, si bien la corrupción muchas veces no se nota la población tiende a generalizarla en los distintos organismos.

### **3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)**

El Perú destacó como una de las economías de más rápido crecimiento en la región, con un crecimiento anual promedio ascendente del PBI en un entorno de baja inflación. Un contexto externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en diversos ámbitos convergieron para dar lugar a este escenario de alto crecimiento con baja inflación se proyecta un incremento del PBI según el FMI (cuadro inferior) lo que nos indica que a nivel global aun mantenemos expectativas de crecimiento sostenible y estable

manteniendo atención en los principales productos que se ofrecen a los mercados globales, se debe dar un buen uso de los recursos asignados por los sectores económicos, si bien el agro no es el principal como se mencionó, pero es un sector en el que debemos prestar mayor atención.

Según las estimaciones del Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, en su Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018, el crecimiento de las economías desarrolladas sería de 1.9% para el 2017 y 2018, las economías emergentes mostrarían un gran dinamismo por la mejora de los precios de materias primas y la aplicación de políticas expansivas; sin embargo, China mostraría una desaceleración moderada. Las estimaciones para América Latina registrarían un crecimiento de 1.4% en 2017 y 2.4% para el 2018, lo que implicaría una recuperación respecto a la contracción de 0.5 por ciento registrada en 2016. El entorno internacional se muestra favorable con entrada de capitales a la región y precios estables de las materias primas, Colombia y Chile muestran una baja al crecimiento proyectado debido a choques de oferta transitorios, Brasil crecería 0.6% en el 2017, México muestra un crecimiento mayor a lo esperado, en el Perú se esperaría un crecimiento de 2.8% y 4.2% en el 2017 y 2018 (BCRP, 2017) (ver Figura 4).

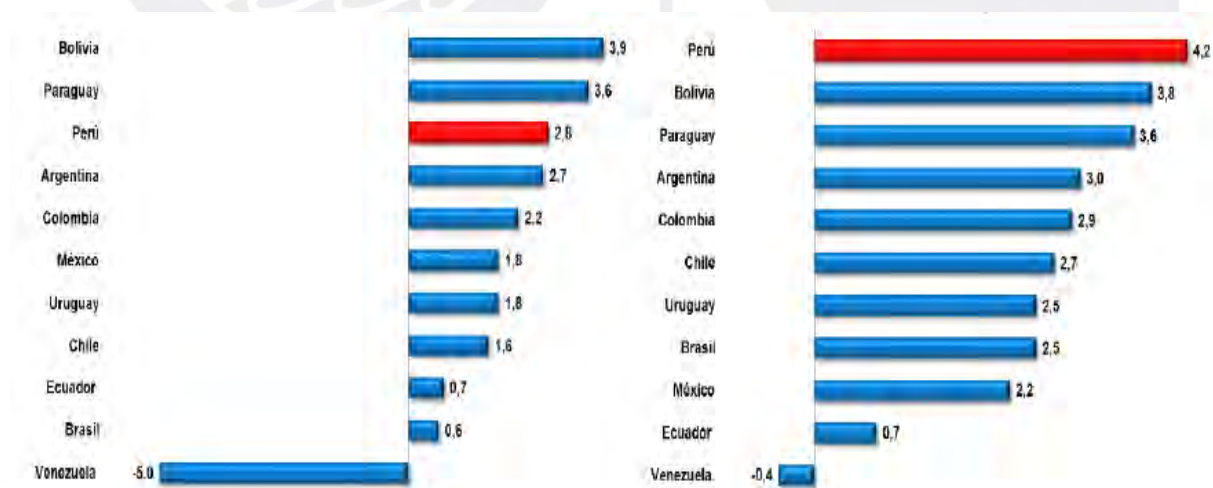


Figura 4. Crecimiento del PBI 2017 – 2018 (Var %).

Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018,” por BCRP, 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reportes-de-inflacion-junio-2017.pdf>).

Para el 2017 se espera que los términos de intercambio del comercio exterior de Perú aumenten 5.5%. El precio de las exportaciones aumentaría 10.2% mientras que el de las importaciones lo haría en 4.5%. La inflación para el horizonte 2017 – 2018 se espera que converja a 2%, esta proyección incorpora los choques por factores climáticos del Fenómeno del Niño. La Confianza empresarial, según se indica se mantendría dentro del tramo optimista para 2017, aunque con un nivel más moderado reflejando la evolución reciente de la economía. El impulso fiscal, estimado para 2017 sería positivo y concentrado en el segundo semestre, dado a la demora en la ejecución de la inversión pública. Se espera un impulso fiscal significativo en 2018 asociado al proceso de reconstrucción de la infraestructura afectada por el Fenómeno El Niño Costero.

Se espera que las condiciones monetarias en soles se mantengan expansivas y contribuya a la recuperación de la brecha del producto; mientras que en dólares se mantengan estables mediante la reducción de tasas de encaje establecidas por el Baco Central de Reserva del Perú. Las expectativas de inflación a 12 se mantendrían dentro del rango meta con una tendencia decreciente (1% a 3%).

### **3.3.3 Fuerzas sociales, demográficas, y culturales (S)**

El Perú tiene una extensión territorial de 1 285 215.6 kilómetros cuadrados, con una población estimada para el año 2016 de 31 826 018 millones de personas. La población económicamente activa (PEA) para el año 2016 era de 16 142.1 millones de personas, teniendo al grueso de ellos en la costa con 8 852.6 millones de personas y la PEA Ocupada a nivel nacional es de 15 541 484 millones de personas; la mayoría de ellos pertenecientes al rubro de “otros servicios” con un total de 4829.4 millones de personas, le sigue el rubro de agricultura, pesca y minería con un total de 4038.9 millones de personas. En Lima metropolitana, contamos con una PEA activa de más de 5 millones de personas (2016).

Respecto al análisis cultural, el Perú es país con mezcla de diversas culturas y costumbres; así como se muestran en las diferentes regiones del Perú. Las organizaciones dependiendo de su ubicación se adaptan y coaccionan de manera estratégica con el habitante. El habitante como consumidor es de gran preocupación y uno de los mejores índices que muestran el nivel de riqueza y bienestar de un país es nivel socio económico en el que se desenvuelve.

De acuerdo con el estudio realizado por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM], siguiendo los parámetros e información de la ENAHO, establece niveles socioeconómicos para el Perú para el 2015, el 2% pertenece al NSE A, 10.7% al NSE B, 25.6% al NSE C, 24.2% al NSE D y el 37.5% al NSE E (APEIM, 2015).

### **3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

La tecnología contribuye a desarrollar eficientes sistemas de información e incrementar la producción de bienes y servicios que sean innovadores y competitivos en los mercados globales, para nuestro producto que está inmerso en el sector agrícola debemos cerciorarnos de que se cumplen con las regulaciones de los países destino de las exportaciones.

En el Perú existe el Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano, PNCTI 2006-2021, del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [SINACYT] en colaboración con El Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC] la idea de este proyecto consiste en brindar un apoyo a los objetivos de desarrollo sostenido del país, atender las demandas tecnológicas en áreas estratégicas consideradas prioritarias, elevar el valor agregado y la competitividad, mejorar la calidad de vida de la población y contribuir con el manejo responsable del medio ambiente. El SINACYT busca ser coherente, dinámico y eficaz, lo que permita construir redes institucionales que coordinen eficientemente sus actividades para atender necesidades locales, regionales y nacionales, así como desarrollar

convenientes vínculos de cooperación internacional.

### **3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

La conservación del medio ambiente y el desarrollo sostenible en el mundo globalizado viene siendo tema de agenda del gobierno local, regional y central, y de organizaciones públicas y privadas. El Estado como ente rector dispuso al Ministerio del Ambiente a monitorear y crear diversos movimientos, corrientes y políticas que proclaman la conservación de medio ambiente, la conciencia ecológica, reciclaje, consumo de productos orgánicos, entre otros.

El Perú es un país con un importante patrimonio natural y cultural, que ofrece múltiples oportunidades de desarrollo mediante el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, la gestión integral de la calidad ambiental y la realización de actividades socioeconómicas con criterios de competitividad y proyección regional y mundial. En razón a ello, la Política Nacional del Ambiente se sustenta en el análisis situacional en diversidad biológica, en sus bosques, desarrollo agroindustrial, pesquería, acuicultura, industrias hidrocarburíferas y minero-metalúrgicas, turismo y producción de biocombustibles y energías alternativas.

La conservación del medio ambiente y el desarrollo sostenible en el mundo globalizado viene siendo gran preocupación de los gobiernos, y organizaciones públicas y privadas. Diversos movimientos y corrientes proclaman la conservación de medio ambiente, la conciencia ecológica, reciclaje, consumo de productos orgánicos, entre otros.

En el Perú, el ente rector encargado de velar por el medio ambiente es el Ministerio del Ambiente en su misión de asegurar el uso sostenible, la conservación de los recursos naturales y la calidad ambiental en beneficio de las personas y el entorno, de manera normativa, efectiva, descentralizada y articulada con organizaciones públicas y privadas y sociedad civil, en el marco del crecimiento verde y la gobernanza ambiental.

Dentro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible [ODS] hacia el 2030 de las Naciones Unidas y la implementación de las recomendaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]; el Ministerio del Ambiente (2014) ha planteado como ejes estratégicos los enfoques de Perú Limpio y Perú Natural, para promover el desarrollo y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, para la conservación del ambiente y crear conciencia en la población. Los lineamientos a seguir son: (a) Aprovechamiento sostenible de la diversidad biológica y, en particular, de los bosques; (b) Adaptación y mitigación al cambio climático; (c) Manejo eficiente de los residuos sólidos; (d) Gestión integral marino-costera; (e) Prevención, control de la contaminación y eco-eficiencia; (f) Adecuación de la institucionalidad ambiental; (g) Medios de implementación de la política ambiental.

### **3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) presenta el análisis de los factores, condiciones, ventajas como principales oportunidades y amenazas del orégano para la región Arequipa. La matriz de evaluación externa cuenta con 11 factores determinantes de éxito, seis oportunidades y cinco amenazas. A cada uno de los factores se le ha asignado un peso, el cual representa la importancia relativa para alcanzar el éxito. Asimismo, los valores descritos en la matriz, cuyas calificaciones van en el rango de 1 a 4, refleja el nivel de respuesta de la provincia para atender los factores claves de éxito, el resultado de 2.78 nos indica que el orégano está aprovechando en promedio las oportunidades frente a las amenazas, como se muestra en la Tabla 14.

### **3.5 El Orégano para la Región Arequipa y sus Competidores**

La producción de orégano de la región Arequipa competirá con la producción de orégano de las regiones de Tacna y Moquegua, para esto se toma como consideración las cinco fuerzas de Porter (2009) entre ellas: (a) rivalidad entre los competidores; (b) amenaza

de los nuevos competidores (entrantes); (c) amenaza de los nuevos productos o servicios; (d) poder de negociación de los proveedores; y (e) poder de negociación de los compradores.

Tabla 14

*Matriz de Factores Externos (MEFE)*

	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>				
1	Demanda gastronómica nacional e internacional creciente con alto contenido de ingredientes saludables.	0.15	4	0.60
2	Asistencia técnica y promoción del riesgo tecnificado por parte del Programa Subsectorial de Irrigación (PSI)	0.12	3	0.36
3	Cambios demográficos, sociales, tecnológicos y ecológicos que influyen en la capacidad productiva del orégano.	0.09	2	0.18
4	Tecnología y acceso a fuentes de financiamiento a costos menores para ejecución de buenas prácticas en la cadena productiva.	0.08	2	0.16
5	Factor climático favorable para la producción agrícola del orégano.	0.08	2	0.16
6	Tendencias como el comercio justo permiten desarrollar nichos de mercado	0.07	2	0.14
	Subtotal	0.59		1.60
<b>Amenazas</b>				
1	Contracción de la demanda debido a la coyuntura económica en principales Países importadores de orégano como: Brasil, Chile y España.	0.15	4	0.60
2	Complejidad en la normativa vigente respecto a estándares de calidad de los Países importadores.	0.10	3	0.30
3	Falta de articulación entre organismos públicos y privados que permitan el impulso eficiente de la producción del orégano.	0.07	2	0.14
4	Productos sustitutos con demanda atractiva de comercialización como: sal, pimienta.	0.05	2	0.10
5	Conflictos sociales latentes que afecta el desarrollo de la agroindustria.	0.04	1	0.04
	Subtotal	0.41		1.18
	<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.78</b>

*Nota.* Valor: 4. Responde muy bien, 3. Responde bien, 2. Responde Promedio, 1. Responde mal. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia* (3ra edición), por F. A. D'Alessio, 2015.. Lima, Perú: Pearson.

### 3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

El orégano, en general no existe un importante poder de negociación de los

proveedores, aunque que se encuentran agrupados en asociaciones o gremios, las diferentes empresas proveedores cuentan con la libertad de abastecer directamente el mercado nacional como exportación. Cabe mencionar, que son importante los beneficios que se adquieren en temas de agricultura, capacitación comercial y garantías en aras de atraer el comercio justo.

Para la exportación del orégano y básicamente para la producción se consideran los siguientes agentes participantes, los proveedores de semillas, los proveedores de abonos y fertilizantes, los proveedores de mano de obra, proveedores de asistencia técnica y aseguramiento de la calidad y por último los proveedores de financiamiento. Los proveedores de semillas se encuentran principalmente en la región sur, y teniendo mayor concentración en la ciudad de Tacna que es el primer productor a nivel nacional a precios que sin muchas variaciones; los proveedores de abono natural y fertilizantes se ubican en toda las zonas agrícolas de la región por lo que es muy fácil adquirir los productos necesarios para la siembra y el mantenimiento de la misma, el orégano usa abonos naturales orgánicos y fertilizantes derivados de productos naturales lo que no los hace costosos y son de fácil adquisición esto por el tipo de producto, tenemos que tomar en cuenta que el orégano por sus características naturales presenta resistencia a diversos factores. Los proveedores de mano de obra solo se requieren en la etapa de siembra y cosecha que comprende la preparación del terreno, rotación del terreno, labranza, uso de la materia orgánica y nivelación del terreno, plantación, riego, cuidados en el proceso de crecimiento de la planta.

La actividad de las principales empresas exportadoras consiste muchas veces en acopiar lo que producen los agricultores de manera individual, no existe una asociación de productores de orégano que sea representativa a nivel nacional, probablemente en la ciudad de Tacna si exista alguna asociación que le facilite negociar a diferentes niveles beneficios para todos sus integrantes, en Arequipa no existe un ente similar como si lo tiene otros productos de exportación.

El uso de la mano de obra no es especializado y por las condiciones actuales del mercado se puede obtener una mano de obra aceptable y a un buen precio, la experiencia que tenga si puede ser un factor que podría determinar un mayor pago, pero esto también se encuentra asociado a la experiencia del comprador o del manejo de costos de la empresa que se dedique a la exportación del orégano.

Los organismos encargados de brindar asistencia técnica son el Ministerio de Agricultura y Riego [Minagri], la Gerencia Regional de Agricultura Arequipa, Agrobanco, SENASA, Autoridad Nacional del Agua [ANA] y diversos organismos públicos como asociaciones y privados como ONGs.

### **3.5.2 Poder de negociación de los compradores**

Localmente los pequeños agricultores proveen a acopiadores que pueden ser intermediarios o la empresa productora de orégano directamente, también hay muchas empresas que realizan todo el proceso desde la siembra, la cosecha y la exportación directamente, pero al participar un tercero que es el acopiador altera la capacidad de negociación y los precios, por lo que resulta importante capacitar a los agricultores y de alguna forma ordenarlos para que puedan participar directamente de la cadena productiva tratando con el comprador final con condiciones que le puedan convenir más; por lo que el poder de negociación es baja.

Actualmente la mayor parte de nuestras exportaciones son al Brasil y en menor parte a Chile y España, la producción nacional no abastece el mercado mundial por lo que cada vez el mercado se encuentra más exigente. Los principales compradores de orégano del mercado peruano se encuentran distribuidos en diferentes continentes y de diferentes culturas y costumbres, entre ellos Brasil, Estados Unidos, Japón, Alemania, Singapur, Hong Kong, China, entre otros, en la Tabla 15 se muestra las exportaciones por bloque económico y en la Tabla 16 el nivel de exportaciones por país de destino.

Tabla 15

*Exportaciones Peruanas de Orégano (Miles de US\$ y Toneladas) por Bloque Económico y la Participación Porcentual 2016*

Bloque Económico	2015		2016		2016	
	FOB (Miles US\$)	Peso (Toneladas)	FOB (Miles US\$)	Peso (Toneladas)	Respecto al FOB	Respecto al Peso
Mercosur	5,115	3,243	6,768	2,736	54.9	55.9
Unión Europea	2,807	1,119	3,152	1,043	25.6	21.3
Otros Mercados	1,212	828	1,301	641	10.6	13.1
CAN	595	379	688	370	5.6	7.6
NAFTA	393	99	414	108	3.4	2.2
Total	10,122	5,668	12,323	4,898	100	100

Nota. Tomado de "Estadísticas Nacionales," por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2016b ([http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=194.17100#anclafecha](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=194.17100#anclafecha)).

Tabla 16

*Principales destinos de Exportaciones Peruanas de Orégano (Miles de US\$), periodo 2012-2016.*

País Destino	2012	2013	2014	2015	2016	Participación 2016 (%)
Brasil	3,284	3,696	1,730	920	938	43.2
España	1,644	2,644	1,962	1,820	2,120	17.2
Argentina	393	710	1,179	924	1,081	8.8
Chile	1,011	1,010	667	384	326	7.6
Ecuador	686	451	677	393	414	5.1
Italia	213	339	459	373	424	3.4
Estados Unidos	111	95	278	275	329	3.4
Alemania	178	275	248	135	185	2.7
Uruguay	872	1,153	601	627	554	2.6
Panamá	15,207	19,674	14,563	10,122	12,323	1.5
Otros	406	572	486	510	628	4.5
Total general	6,409	8,728	6,278	3,761	5,327	100.0

Nota. Adaptado de *Exportaciones Peruanas de Orégano (Origanum Vulgare)*, por Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT], 2012. *Exportaciones Peruanas de Orégano (Origanum Vulgare)*, por Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT], 2013. *Exportaciones Peruanas de Orégano (Origanum Vulgare)*, por Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT], 2014. *Exportaciones Peruanas de Orégano (Origanum Vulgare)*, por Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT], 2015. *Exportaciones Peruanas de Orégano (Origanum Vulgare)*, por Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT], 2016.

### 3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Porter (2009) señaló que un sustituto realiza una función idéntica o similar a la de un producto en la industria, pero de distinta manera. La amenaza de sustitutos para el consumo local es baja ya que el consumo de orégano a nivel nacional es muy bajo, los sustitutos se pueden presentar en los mercados a los que exportamos, los sustitutos conocidos del orégano pueden ser la mejorana, el basilio, el tomillo, eneldo y el hinojo, estas son algunas de las hierbas o especias que pueden sustituir al orégano como condimentos que es el principal uso que se le, al ser un condimento puede tener sustitutos que sean parecidos, pero no iguales, teniendo el orégano características diferenciadoras, el consumo de alguna especia está creciendo debido a la tendencia a buscar una alimentación natural y sana. Otros productos sustitutos considerando otras propiedades del orégano excepto como condimento utilizado en la gastronomía, se encuentran otras hierbas naturales como la lavanda, coriandro, manzanilla, y otros, como se aprecia en la siguiente Tabla 17.

Tabla 17

*Producción de Otras Especias Sustitutas 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

*Nota.* Tomado de *Exportación de orégano de Tacna al mercado de Brasil*, por O. Chirinos, E. Mc Bride, J. Abarca, J. Coaquira, C. García, & León, 2009.

#### **3.5.4 Amenaza de entrantes**

La amenaza de entrantes a la producción del orégano es alta, por las características particulares del orégano y las zonas donde se siembra, lo hacen fuerte ante la amenaza de entrantes, el orégano se desarrolla mejor en la zona sur del Perú, como regiones de Arequipa, Tacna y Moquegua que son los principales productores a nivel nacional.

Los nuevos entrantes en la producción de orégano deben contar con el cumplimiento de las exigencias del mercado nacional como internacional, además que deberían superar la calidad y volumen de productores existentes en el mercado nacional, de suceder esto permitiría un desarrollo de este mercado e impulsaría la competencia, los productores de orégano pueden ser vulnerables ante empresas más grandes nacionales o internacionales que puedan absorberlos, definitivamente estas empresas buscaran oportunidad de generar ganancias que no puedan obtener si se encuentran en otro rubro.

#### **3.5.5 Rivalidad de los competidores**

Actualmente el principal productor de orégano a nivel nacional es Tacna y le sigue Moquegua, estos son los principales competidores locales que tenemos, como se mostró en la Tabla 5, si bien las condiciones de las regiones son similares para la producción de orégano estas dos regiones han tomado una ventaja importante si lo comparamos con la producción de orégano en Arequipa, debido al volumen de producción por hectárea, lo que representa un reto para la región Arequipa teniendo ciertas ventajas el superar la producción y exportación que tiene principalmente la región Tacna. La siguiente Tabla 18, muestra la relación de las empresas exportadoras de Orégano competidoras de la región Arequipa, éstas muestran un volumen considerado de producción y acopio de orégano, así mismo cuentan con asistencia y asesoría técnica en el tratamiento del orégano, como un plan de exportación.

### **3.6 El Orégano para la Región Arequipa y sus Referentes**

El Orégano tiene como referentes los principales productores de orégano a nivel

Tabla 18

*Empresas Exportadoras de Orégano Competidores de la Región Arequipa*

Región	Empresa	FOB (Miles US\$)	Participación (%)
Tacna	Aromático Inversiones SAC	2,471.37	20.1
Tacna	Novos Distribución y Exportación Del Perú SAC	1,401.88	11.4
Tacna	Estela Y Compañía SCRL	1,228.45	10.0
Tacna	Agro Fergi SAC	1,096.52	8.9
Tacna	Industrial Comercial Holguin e Hijos SA	734.06	6.0
Tacna	Productos Vegetales de Exportacion EIRL	624.74	5.1
Tacna	Sabor Peruano de Exportacion SAC	504.17	4.1
Tacna	Agroindustrias San Pedro Socanonima	417.78	3.4
Tacna	Especerías del Sur SAC	312.07	2.5
Tacna	Exportacion Alimenticia y Especies SAC	293.78	2.4
Tacna	Especiera del Peru SAC	258.97	2.1
Tacna	Grupo Estela SAC Grupo Estela SAC	258.48	2.1
Lima	Country Home SA	243.57	2.0
Tacna	Especerías Andinas EIRL Esp Andin	205.41	1.7
Tacna	Procesadora Agroindustrial La Joya SAC	186.18	1.5
Lima	Agronegocios Andinos EIRL	176.61	1.4
Tacna	Monha Service SAC	165.13	1.3
Tacna	Andes Alimentos ^ Bebidas SAC	129.79	1.1
Tacna	Tierra Organica SAC	118.12	1.0
Tacna	Integralexport SAC	1,299.83	10.5
Total		12,323.46	100

Nota. Tomado de "COMTRADE," por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016a ([http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=172.17100&\\_portletid\\_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc\\_fp\\_init&producto=139&pnomproducto=Or%E9gano](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&producto=139&pnomproducto=Or%E9gano)).

internacional, como China, India, Alemania, Egipto, Estados Unidos, como se detalló en la Tabla 3, reconocidos por su calidad y características, el cual es demandado en el canal comercial para producir productos medicinales, cosméticos, y naturales, entre otros. A nivel continental, Chile y Bolivia también son productores y exportadores de orégano por lo que es necesario considerarlos como referencias ya que se ubican geográficamente cerca de la región Arequipa, el analizar la forma de trabajo que tienen puede resultar beneficioso para conocer su manera de trabajo y como exportan su producto, esto resulta importante porque estos países atienden a los mismos mercados a los que exportamos nuestro orégano.

### 3.7 Matriz Perfil Competitivo y Matriz Perfil Referencial

La Matriz de Perfil Competitivo presentada en la Tabla 19, permitirá identificar los factores de éxito de los principales competidores y analizarlos para determinar el estado del orégano de la región Arequipa referente a ellos, para inferir en las posibles estrategias basadas en el posicionamiento de sus competidores, donde se nota una clara superioridad de

Tacna sobre Arequipa y Moquegua. Asimismo, en la Tabla 20 se presenta la Matriz de Perfil Referencial del Orégano donde se compara con China, que es el mayor exportador mundial.

Tabla 19

*Matriz del Perfil Competitivo del Orégano*

Factores determinantes de éxito	Peso	Moquegua		Tacna		Arequipa	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Crecimiento infraestructura y conectividad física.	0.25	3	0.75	4	1.00	4	1.00
2. Desarrollo de sector Agroindustria y Comercio.	0.15	2	0.30	4	0.60	2	0.30
3. Marco dinamismo Económico (Inversión, entrada de capitales)	0.20	2	0.40	4	0.80	3	0.60
4. Sustentabilidad Ambiental para tierra de cultivo.	0.15	2	0.30	3	0.45	2	0.30
5. Marco gestión social y política.	0.10	2	0.20	3	0.30	1	0.10
6. Crecimiento de la gastronomía y uso de productos e ingredientes saludables.	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07
7. Incremento e innovación en el uso de nuevas tecnologías para gestionar cadena productiva.	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.18</b>		<b>3.53</b>		<b>2.53</b>

*Nota.* Donde 4 es Fortaleza mayor, 3 es Fortaleza menor, 2 es Debilidad menor y 1 es Debilidad mayor.

Tabla 20

*Matriz del Perfil Referencial del Orégano*

Factores crítico de éxito	Peso	Perú (Prov. Arequipa)		China	
		PA	TPA	PA	TPA
1. Crecimiento infraestructura y conectividad física.	0.25	3	0.75	4	1
2. Desarrollo de sector Agroindustria y Comercio.	0.15	2	0.30	4	0.6
3. Marco dinamismo Económico (Financiero).	0.20	3	0.60	4	0.8
4. Sustentabilidad Ambiental para tierra de cultivo.	0.15	2	0.30	4	0.6
5. Marco gestión social y política.	0.10	1	0.10	3	0.3
6. Crecimiento de la gastronomía y uso de productos e ingredientes saludables.	0.07	3	0.21	4	0.28
7. Incremento e innovación en el uso de nuevas tecnologías para gestionar cadena productiva.	0.08	2	0.16	4	0.32
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.42</b>		<b>3.90</b>

### 3.8 Conclusiones

En este capítulo se ha presentado una evaluación externa del orégano, iniciando con el análisis tridimensional de las naciones encontrando los lazos, ventajas y cercanías con otras naciones vecinas como Colombia, Brasil y Chile, así como la evaluación con otras competitivas (Porter, 2001), el análisis del entorno PESTE; con los principales resultados presentó la Matriz MEFE, encontrando factores similares y de gran competitividad a la provincia de Tacna y Moquegua, por lo que es necesario aplicar y desarrollar estrategias que permitan posicionar a la región de Arequipa en el mercado nacional como internacional.



## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

La evaluación interna está enfocada en definir estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. La evaluación interna del orégano se realizó siguiendo el análisis AMOFHIT, el cual considera ocho aspectos que se deben tener en cuenta para el análisis: administración y gerencia, marketing y ventas, operaciones productivas y de servicio, infraestructura, finanzas y contabilidad, recursos humanos, informática y comunicaciones y tecnología, dentro del contexto de la región Arequipa.

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

Existen en el Perú ciertas instituciones u organizaciones cuyo fin es lograr el desarrollo de la agricultura, y por ende se relaciona con la producción y comercialización de orégano, las más influyentes se mencionan a continuación. El Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] tiene como política agraria promover el desarrollo de las familias campesinas a través de planes y programas del sector, que tienen como objetivo central elevar la competitividad del agro, la tecnificación de los cultivos, fomentar un mayor acceso a los mercados y, en consecuencia, lograr elevar la calidad de vida de las familias del campo.

El MINAGRI tiene las siguientes funciones: (a) formular, coordinar y evaluar las políticas nacionales en lo concerniente al Sector Agrario, en materia de preservación y conservación de los recursos naturales; (b) supervisar y controlar el cumplimiento de la normatividad vigente en materia agraria; (c) establecer las condiciones que permitan la libre participación de los agentes productivos agrarios; (d) promover la participación de la inversión privada en el desarrollo del Sector Agrario; (e) promover el funcionamiento de un Sistema Nacional de Investigación y Transferencia de Tecnología Agraria y (f) las demás que le asignen las leyes (MINAGRI, 2012).

El Servicio Nacional de Sanidad Agraria [SENASA], es un Organismo Público

Técnico Especializado Adscrito al Ministerio de Agricultura con Autoridad Oficial en materia de Sanidad Agraria, Calidad de Insumos, Producción Orgánica e Inocuidad agroalimentaria. El SENASA, mantiene un sistema de Vigilancia Fitosanitaria y Zoosanitaria, que protegen al país del ingreso de plagas y enfermedades que no se encuentran en el Perú. Además de un sistema de cuarentena de plagas de vegetales y animales, en lugares donde existe operaciones de importación.

De esa forma cumple con las siguientes funciones: (a) brinda los servicios de inspección, verificación y certificación fitosanitaria y zoosanitaria; (b) diagnóstica, identifica y provee controladores biológicos; (c) registra y fiscaliza los plaguicidas, semillas y viveros, así como los medicamentos veterinarios y los alimentos para animales, a los importadores, fabricantes, puntos de venta y profesionales encargados; (d) por último, emite licencias de internamiento de productos agropecuarios. El SENASA capacita a profesionales y técnicos para que eleven su nivel y puedan ofrecer un mejor servicio. También capacita a productores, autoridades y población rural y urbana; con ello, logra cambios de actitud y mayor conciencia sobre la sanidad agraria del país. Asimismo implementa normas y recomendaciones de organismos internacionales, suscribe protocolos y convenios con organismos de sanidad agraria de otros países y conquista mercados para la exportación de productos agropecuarios (SENASA, 2017).

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo define, dirige, ejecuta, coordina y supervisa la política de comercio exterior y de turismo. Tiene la responsabilidad en materia de la promoción de las exportaciones y de las negociaciones comerciales internacionales, en coordinación con los Ministerios de Relaciones Exteriores y de Economía y Finanzas y los demás sectores del Gobierno en el ámbito de sus respectivas competencias. Asimismo, está encargado de la regulación del Comercio Exterior. El titular del sector dirige las negociaciones comerciales internacionales del Estado y está facultado para suscribir

convenios en el marco de su competencia, en materia de turismo promueve, orienta y regula la actividad turística, con el fin de impulsar su desarrollo sostenible, incluyendo la promoción, orientación y regulación de la artesanía (MINCETUR, 2016d).

La asociación ADEX fue fundada en 1973 para representar y prestar servicios a sus asociados: exportadores, importadores y prestadores de servicios al comercio. El gremio está constituido por empresas grandes, medianas y pequeñas que tienen como denominador común la visión de alcanzar objetivos empresariales ambiciosos. Su misión es liderar el desarrollo del comercio exterior peruano.

Es el gremio empresarial privado que promueve la competitividad del sector exportador, la internacionalización de sus empresas y la responsabilidad social, contribuyendo así al desarrollo nacional. Sus servicios han sido diseñados para cubrir los aspectos de la gestión del comercio exterior de una compañía asegurando la mejor orientación para el éxito de sus negocios; dentro de estos, se tienen los siguientes: (a) asesoría en comercio exterior; (b) identificación de clientes y mercados; (c) clasificación de partidas arancelarias; (d) elaboración de perfiles de mercados y productos; y (d) organización de agendas de negocios en el Perú y en el extranjero (ADEX, 2017).

Por último se tiene también al Gobierno Regional de Arequipa, tiene como finalidad esencial fomentar el desarrollo regional integral sostenible de acuerdo a las leyes actuales, promoviendo la inversión pública y privada y el empleo, garantizando el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidad de sus habitantes, para ello, mantienen planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo. Emanan de la voluntad popular, constituyen de un Pliego Presupuestal y tienen jurisdicción en el ámbito de sus respectivas circunscripciones territoriales es también una de las instituciones con mayor influencia directa en los productores y exportadores de orégano (Gobierno Regional de Arequipa [GRA], 2017).

#### 4.1.2 Marketing y ventas (M)

El orégano es una planta herbácea, rústica, perenne; la primera siembra dura aproximadamente 4 años, crece como una mata y su altura varía entre 35 y 45 cm (Soluciones Prácticas, 2011). De acuerdo al comercio internacional, éste producto ocupa un lugar importante ubicándose entre las más transadas a nivel mundial. Los principales productores son Turquía, Grecia e Israel; en Latinoamérica Chile y Perú, que están consolidando cada vez más su oferta. México a su vez presenta altos niveles de producción del denominado “orégano mexicano”, que corresponde a un producto distinto. En cuanto a los importadores, destaca Estados Unidos como el principal importador con más del 16% según valores FOB, seguido por Alemania y Japón. En Sudamérica los principales importadores son Brasil, Uruguay y Argentina.

**Mix de productos.** El orégano se puede exportar y consumir en presentación natural después de su secado que suele realizarse exponiéndolo al sol o también en sombra para evitar pérdidas en sus propiedades organolépticas y aromáticas. Sin embargo tiene las siguientes presentaciones que se dividen en orégano molido y orégano entero u hojas cortadas.

**Principales mercados.** La producción de orégano en el 2015 fue de 15300 toneladas y de las mismas se exportó 5668 toneladas es decir el 36.5% de la producción de orégano del Perú está orientada hacia la exportación, tal como se observa en la Tabla 21. El orégano es una especie aromática oriunda del Oriente Medio utilizada principalmente como condimento en salsas y comidas. 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.

El principal destino de la exportación del orégano peruano en el 2016 fue Brasil como se muestra en la Figura 5, donde representa el 43 % del total de orégano exportado seguido

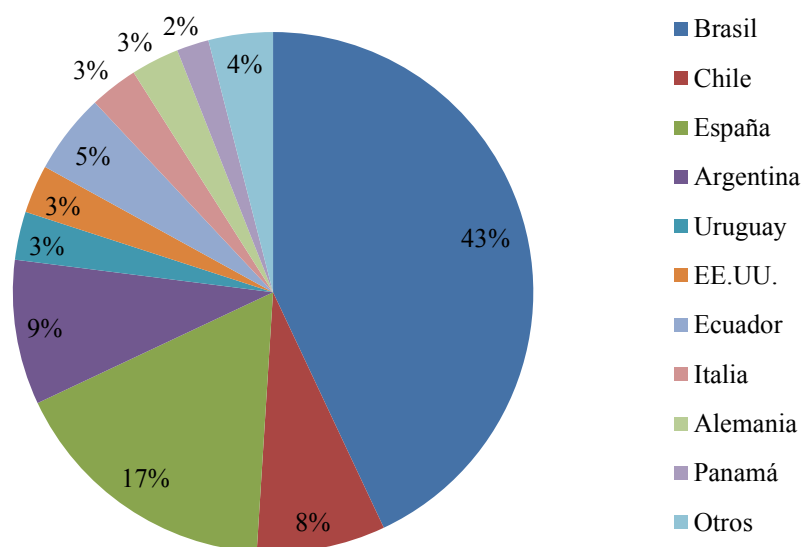
por España con el 17% y Argentina con el 9% el resto de exportaciones están dirigidas a diversos países como Estados Unidos, Chile, Ecuador e Italia.

Tabla 21

*Exportaciones Peruanas de Orégano 2012-2016*

Concepto	Exportaciones					Variaciones (%)			
	2012	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
						vs.	vs.	vs.	vs.
						2012	2013	2014	2015
Peso (t)	4,961	5,438	6,209	5,668	4,899	9.6	14.2	-8.7	-13.6
FOB (miles US\$)	15,207	19,674	14,563	10,122	12,323	29.4	-26.0	-30.5	21.7

*Nota.* Adaptado de *Exportaciones Peruanas de Orégano (Origanum Vulgare)*, por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], 2012; de *Exportaciones Peruanas de Orégano (Origanum Vulgare)*, por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], 2013; de *Exportaciones Peruanas de Orégano (Origanum Vulgare)*, por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], 2014; de *Exportaciones Peruanas de Orégano (Origanum Vulgare)*, por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], 2015; y de *Exportaciones Peruanas de Orégano (Origanum Vulgare)*, por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], 2016.



*Figura 5.* Principales destinos de exportación del orégano 2016 (*Participación*).

Tomado de "Partidas arancelarias del producto, exportadas en los últimos años: Producto orégano," por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2016a ([http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=172.17100&\\_portletid\\_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc\\_fp\\_init&pproducto=139&pnomproducto=Or%E9gano](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=139&pnomproducto=Or%E9gano)).

**Precios.** En el año 2016, el precio promedio de exportación por kilo fue de USD 2.52 para todas las presentaciones del orégano, esto significó un incremento en 41% respecto al precio promedio del 2015 que fue de USD 1.79 (ver Figura 6). Asimismo en diciembre se registró el mayor volumen exportado con respecto a todo el año siendo de 56,822 KG. Sin embargo con respecto al año pasado el volumen exportado cayó en 14%, todo lo contrario pasó con el precio del orégano mejorando el resultado final a precios FOB.

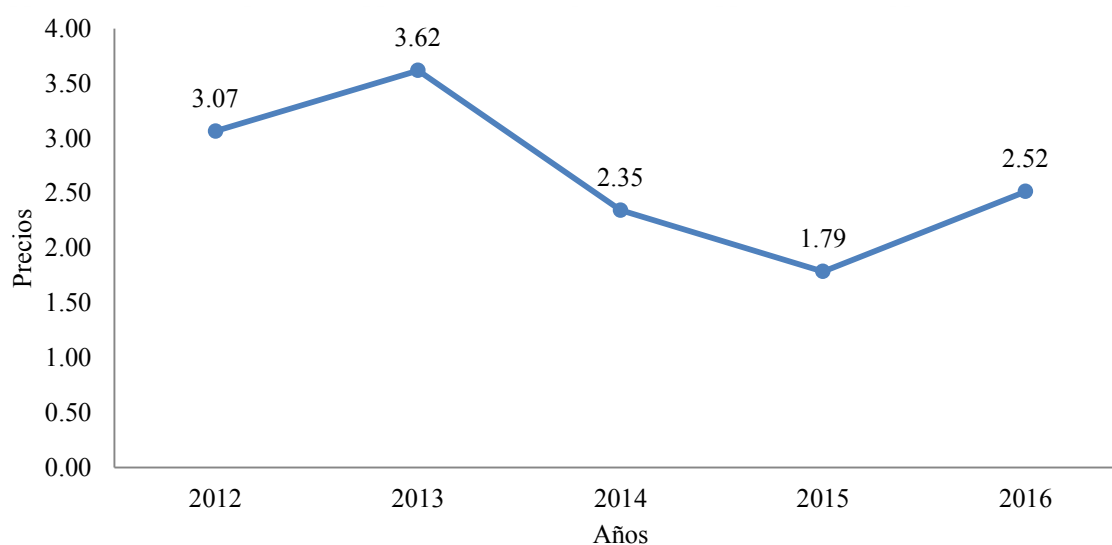


Figura 6. Precios FOB promedio del orégano 2012 – 2016.

Adaptado de *Exportaciones Peruanas de Orégano (Origanum Vulgare)*, por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], 2012; de *Exportaciones Peruanas de Orégano (Origanum Vulgare)*, por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], 2013; de *Exportaciones Peruanas de Orégano (Origanum Vulgare)*, por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], 2014; de *Exportaciones Peruanas de Orégano (Origanum Vulgare)*, por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], 2015; y de *Exportaciones Peruanas de Orégano (Origanum Vulgare)*, por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], 2016.

#### 4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Debido a que el orégano se comercializa en su forma natural, lo más destacable en esta actividad respecto a las operaciones, logística en infraestructura es el transporte de la mercadería. La cual se hace mediante la Carretera Interoceánica del Sur, como se muestra en la Figura 7, respecto a los tramos que se utilizarán de dicha vía para el transporte del orégano.



Figura 7. Tramos de la carretera Interoceánica.

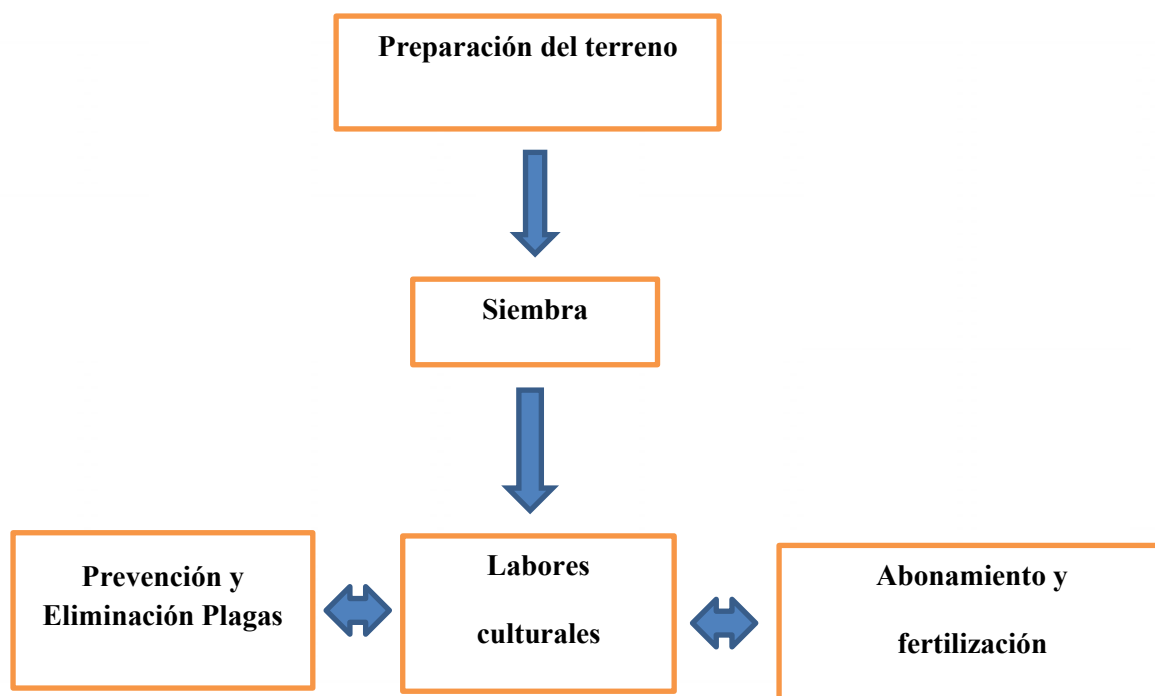
Adaptado de *Guía de Rutas: Carretera Interoceánica Sur Perú-Brasil*, por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2011.

De acuerdo a la gráfica se tomarán los tramos E(1), E(3), D y C; el primer tramo constituye desde Arequipa hasta Juliaca el cual tiene 261.6 Kilómetros, el tramo E(3) desde Juliaca hasta Azángaro que tiene 74.6 Kilómetros, después el tramo D que va desde Azángaro hasta Inambari que constituyen 305.9 kilómetros y finalmente el tramo se va desde Puente Inambari hasta Iñapari y hace un recorrido de 403.2 kilómetros en total hay un recorrido de 1,045.3 kilómetros. Respecto a los trámites necesarios para el transporte de mercadería se presenta un flujograma para solicitar dichos permisos, como se presenta en la Figura 8.

En la Figura 9, se observa un flujograma en el que se muestra como se da el proceso productivo del orégano en lo que respecta a la preparación y siembra se realizan una a continuación del otro y las labores culturales se refieren a la mano de obra que se requiere para realizar labores de deshierbo, aporque y aplicación de abonos como insecticidas y otros productos de uso agrícola se realizan en paralelo a la Prevención y Eliminación Plagas así como Abonamiento y fertilización.



*Figura 8.* Flujograma de permisos para el transporte de mercaderías. Tomado de “Plan Regional de Desarrollo Concertado 2013-2021,” por Gobierno Regional de Arequipa, 2013. Recuperado de [http://www.regionarequipa.gob.pe/Cms\\_Data/Contents/GobRegionalArequipaInv/Media/PlanesDesarrollo.PlanDesarrolloRegionalConcertado/2013-2021/PDRC-.pdf](http://www.regionarequipa.gob.pe/Cms_Data/Contents/GobRegionalArequipaInv/Media/PlanesDesarrollo.PlanDesarrolloRegionalConcertado/2013-2021/PDRC-.pdf)



*Figura 9.* Flujograma del proceso productivo del orégano. Adaptado de *Manual Técnico de cultivo ecológico de orégano*, por Klauer, 2013; y de *Ficha Técnica: Cultivo del Orégano*, por Soluciones Prácticas, 2011.

#### 4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

La actividad agrícola es considerada como una actividad de alto riesgo por la existencia de diversos factores que afectan la producción (clima, agua, infraestructura, servicios públicos, entre otros) y comercialización (transporte, almacenaje, mercado, etc.). Estos problemas, asociados a la falta de garantías del sector agrario, lo convierten en poco atractivo para su financiamiento por las instituciones financieras. En cuestión de garantías, la dificultad se encuentra en el hecho de que las tierras de muchos agricultores no están inscritas en el registro público, solamente se cuenta con un certificado que no es suficiente garantía para acceder a un crédito.

El servicio de financiamiento a las actividades del sector agrario es atendido por la presencia de las diferentes instituciones vinculadas al sector financiero nacional. Se cuenta con la disponibilidad de las instancias correspondientes a la banca privada, la cual en la actualidad se ha visto reforzada por la presencia de las cajas municipales, rurales, algunas

organizaciones no gubernamentales como Edpyme, y Agrobanco (Vela & Gonzáles, 2011). El funcionamiento de este último es similar al de otras instituciones financieras localizadas en la región; no se ha constituido un organismo promotor de la actividad en el agro, no se cuenta con líneas promocionales en apoyo a la actividad agraria y, del mismo modo, las tasas de intereses y requisitos son los mismos o mayores que el de otras entidades financieras.

Con respecto a la tecnología y métodos de producción, 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 (Chirinos et al., 2009).

En el aspecto arancelario Perú ha logrado un tratado de libre comercio con Brasil en ese sentido cabe señalar que dicho país es el principal socio comercial del Perú a nivel latinoamericano, el 2015 el intercambio comercial alcanzó más de US\$ 3 mil millones, liderando el ranking como primer país de destino de las exportaciones y el primer proveedor de mercancías. A nivel mundial, se ubicó en el cuarto socio con el que se tuvo mayor intercambio comercial, el octavo mercado de exportaciones, con ventas por el valor de US\$ 1,072 millones, y fue el tercer país proveedor de bienes por un valor de US\$ 1,932 millones. Asimismo, Brasil en el 2015 tuvo una población superior a 200 millones de habitantes e importó por un monto de US\$ 179 mil millones, por lo que representa un mercado potencial y de grandes oportunidades para las exportaciones peruanas (Mincetur, 2016c).

En cuanto a los costos se ha tomado como referencia la estructura de costos de una empresa exportadora de orégano, como se muestra en la Tabla 22, se aprecia que la materia prima, en este caso el orégano, representa el 80% en promedio de los costos; seguido por la

mano de obra que corresponde al 4.5% en promedio de los costos regulares; en el año 2007 se muestra un mayor margen y difiere del año anterior esto debido a que el precio de las materias primas tienen bastante dispersión.

Tabla 22

*Estructura de Costos*

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

*Nota.* Adaptado de *Manual Técnico de cultivo ecológico de orégano*, Klauer, 2013. Recuperado de <http://www.ecoagricultor.com/wp-content/uploads/2014/01/manual-cultivo-ecologico-oregano.pdf>

#### 4.1.5 Recursos humanos (H)

La disponibilidad de recursos humanos para la actividad agropecuaria no requiere de muchas habilidades o conocimientos; sin embargo su disponibilidad es restringida. Como se muestra en la Tabla 23. La población rural del Perú alcanza el 21.55%; lo que encierra a 6'713,179 habitantes para el 2015, de acuerdo al Banco Mundial; cabe destacar que en el año 1960 la población rural era del 3'551,621; en Arequipa existen actualmente 277,335 habitantes que viven en zonas rurales según el estadístico formulado a través de la información obtenida en el Banco Mundial (2016) y el INEI (2016). Tomando en cuenta la información obtenida; la población rural 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.

Tabla 23

*Población Rural de Arequipa*

Año	Población rural	Población del Perú	Población de Arequipa	Participación %	Población rural de Arequipa
2006	6'869,820	28'151,443	1'168,238	24.40	285,086
2007	6'846,001	28'481,901	1'180,683	24.04	283,793
2008	6'821,963	28'807,034	1'192,932	23.68	282,505
2009	6'800,286	29'132,013	1'205,317	23.34	281,357
2010	6'780,906	29'461,933	1'218,168	23.02	280,371
2011	6'764,721	29'797,694	1'231,553	22.70	279,589
2012	6'750,739	30'135,875	1'245,251	22.40	278,949
2013	6'738,462	30'475,144	1'259,162	22.11	278,418
2014	6'725,819	30'814,175	1'273,180	21.83	277,897
2015	6'711,783	31'151,643	1'287,205	21.55	277,335

*Nota.* Tomado de “Estadísticas. Población y vivienda,” por INEI, 2017b (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

Sin embargo un proceso de internacionalización y exportación del orégano requiere de mano de obra con mayor especialización, puesto los requerimientos extranjeros son más exigentes en el tratamiento del cultivo, aplicación de insecticidas, abonamientos, etc. Este proceso se debe llevar a cabo empezando con la formación de cuadros internos a través de la capacitación o contratar personal con experiencia en comercio internacional y procesos de mejora continua en negocios de agro exportación (Vela & Gonzáles, 2011).

Así mismo, es importante el potencial del personal de las instituciones públicas encargadas de dirigir y fomentar el sector agrario, así como la gestión que contiene cargos clasificados en base de la estructura orgánica prevista en su Reglamento de Organización y Funciones-ROF. Las entidades públicas se rigen bajo los valores y código de ética de acuerdo al marco de la Ley 27815 “Código de Ética de la Función Pública” que establece los principios, deberes y prohibiciones éticas que rigen para los servidores públicos, así como los incentivos, sanciones y procedimientos para su aplicación (Ley 27815, 2016).

#### **4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)**

Existe un deficiente y/o limitado acceso a las comunicaciones e general, que viene restringiendo la inserción de la población al desarrollo de sus capacidades y su información repercuten en la ausencia o escasa implementación de instrumentos de gestión de riesgos y educación ambiental, por lo que es importante la concientización y asistencia en las regiones.

Una de las instituciones más relevantes del sector agroexportador es ADEX, el cual cuenta ADEX Data Trade para sus socios, el cual le da el apoyo y asesoría que necesita el exportador a fin de que pueda tomar las mejores decisiones con: (a) informes de inteligencia comercial; (b) ofertas y demandas internacionales; (c) estadísticas nacionales de exportaciones e importaciones; (d) investigación de mercados; (e) precios internacionales y (f) acuerdos de negociación. En conclusión, estas restricciones de acceso a la información y al desarrollo de capacidades de la población ocasionan la escasa promoción y difusión de recursos naturales y culturales que actualmente no son aprovechados con fines turísticos.

#### **4.1.7 Tecnología de investigación y desarrollo (T)**

La idiosincrasia y forma de vida de los agricultores tanto de la costa como de la sierra evita el uso y desarrollo de las tecnologías. Así como el país es multicultural y eminentemente agrícola; las costumbres así como la cosmología andina están muy arraigada incluso en la costa puesto que pobladores de la serranía han poblado las zonas bajas especialmente las valles costeros. Al respecto Chirinos et al (2009) refiere sobre este fenómeno 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.

Tanto la producción como la comercialización tienen serias deficiencias en el uso de tecnología; 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.

#### **4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

D'Alessio (2015) indicó que la matriz de evaluación de factores internos permite, de un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio y, por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre áreas. El orégano en la región Arequipa, cuenta con 12 factores determinantes de éxito, seis fortalezas y seis debilidades. El resultado como se muestra en la Tabla 24, indicó un valor de 2.50 por lo que el orégano en la región Arequipa, necesita mejorar las debilidades para alcanzar ser más competitiva a mediano y largo plazo.

#### **4.3 Conclusiones**

Las relaciones que existen al interior de la cadena de suministro son de vital importancia para obtener productos de alta calidad que cumplan con las expectativas del mercado global; sin embargo la idiosincrasia de los agricultores y el minifundismo son factores que entorpecen el desarrollo de esta actividad. Este cultivo es poco difundido entre los agricultores especialmente de los valles costeros sin embargo las utilidades generadas pueden ser el aliciente para popularizar la siembra del cultivo.

Si se desea ingresar como competidor frente a países con tecnologías más desarrolladas, al ofrecer un producto en el que estos son expertos, es primordial que se homogenicen los procedimientos utilizados en la producción, que se tecnifiquen los sistemas

como el riego y fumigación, y que los controles fitosanitarios sean cada vez más estrictos para reducir los umbrales de aceptación a través de la mejora continua en las operaciones.

En cuanto a las oportunidades de financiamiento para agricultores, es cierto que no se tiene mucho acceso y que los intereses son muy altos, por lo que se le hace difícil al agricultor invertir en la mejora de sus tierras y cultivos. Sería conveniente agrupar y hacer formales las relaciones que mantienen con los exportadores para que aumente el respaldo económico, que a la vez incentive a los bancos a ofrecer soluciones más atractivas que beneficien a la cadena.

Tabla 24

*Matriz MEFI*

	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	El producto se comercializa seco lo cual permite una mejor posición de negociación para su venta.	0.10	4	0.40
2	El clima frío permite que el cultivo mejore sus propiedades organolépticas y se logran mejores aceites esenciales.	0.10	3	0.30
3	Existencia de carretera interoceánica para rápida interconexión con Brasil.	0.08	3	0.24
4	Menor costo de instalación de cultivo puesto que es perenne y la planta tiene una duración hasta de 4 años.	0.08	3	0.24
5	El consumo de este producto es de forma natural no requiere mayor industrialización.	0.07	2	0.14
6	Cadena de producción continua durante todo el año.	0.07	4	0.28
	Subtotal	0.50		1.60
Debilidades				
1	Falta de identidad de marca que permita posicionar al producto con valor de diferenciación al resto que se comercializan.	0.12	2	0.24
2	Capacidad de producción limitada por prácticas de productores de minifundista y alta dispersión de rendimientos por hectárea.	0.1	2	0.20
3	Asociaciones de productores limitados.	0.08	2	0.16
4	Insuficiente integración, articulación y asociatividad de la cadena de valor agropecuaria en la Región.	0.07	2	0.14
5	Poca participación de organismos reguladores en la Región respecto al uso de químicos en las plantaciones (fertilizantes, fumigaciones)	0.06	2	0.12
6	Poca disponibilidad en el mercado local de nuevas tecnologías y maquinaria que permita optimizar el proceso de producción y minimizar mermas.	0.02	2	0.04
	Subtotal	0.50		0.90
	Total	1.00		2.50

*Nota.* Valor: 4. Fortaleza mayor, 3. Fortaleza menor, 2. Debilidad menor, 1. Debilidad mayor

## **Capítulo V: Intereses del Orégano en la Región Arequipa y Objetivos de Largo Plazo**

Los intereses organizacionales y los principios cardinales establecidos en el análisis Tridimensional (Hartmann, 1978) citado por D'Alessio (2015), al igual que la visión y misión planteadas en el Capítulo II, estas permiten establecer los objetivos de largo plazo para el sector orégano en la región Arequipa. Con respecto a los objetivos de largo plazo, D'Alessio, (2015) indicó que “representan los resultados esperados luego de desarrollar ciertas estrategias, son desagregados y deben incluir indicadores que lleven finalmente al cumplimiento de la visión establecida” (p. 213). Por esta razón, es necesario realizar un análisis exhaustivo de los intereses y potencialidades del sector orégano en el Perú y principalmente en la región Arequipa, así como de los principios cardinales, con el fin de determinar el grado de intensidad de los competidores que tienen intereses opuestos y comunes.

### **5.1 Intereses de la Organización**

El sector orégano está bien posicionado a nivel mundial, se estima que en el 2011 ocupaba el segundo lugar en el ranking mundial de exportaciones, sin embargo, la diferencia con respecto a Chile, que es el primer exportador a nivel mundial, asciende a casi la mitad de lo que este país exporta en la actualidad, esto representa un gran reto para el sector

Los intereses del sector orégano son aquellos que definen qué se quiere lograr y en qué se quiere convertir, de manera que pueda acompañar la visión y misión que se plantea en el Capítulo II. El principal intereses es ocupar el primer lugar como exportador de orégano a nivel mundial con los altos estándares de calidad, ello se puede alcanzar a través del aumento de los volúmenes de producción, de manera que los exportadores puedan contar con la continuidad del producto para satisfacer la demanda actual y futura. Para ello, es necesario minimizar las volatilidad de productividad de los agricultores, reducir los costos sostenidamente, para poder competir con Chile, el primer productor actual, para lograr esto,

se considera la ventaja de que el Perú produce orégano, la cual es preferida en todos los mercados por sus propiedades organolépticas. El principal tema de cuidado, con respecto a los exportadores, es el control del riesgo fitosanitario de los cultivos de orégano, que comienza con el entrenamiento respecto a los riesgos de contaminación y desarrollo de microtoxinas, estos problemas sanitarios surgen debido a las condiciones climáticas del Perú; y la poca asistencia técnica de los agricultores durante el proceso de sembrío y cosecha.

## 5.2 Potencial del Orégano

El orégano es una planta herbácea, rústica, perenne (la primera siembra dura aproximadamente 4 años), crece como una mata y su altura varía entre 35 y 45 cm. Tiene su origen en la región mediterránea de Europa. Los principales países productores en América Latina son: México, Brasil, Chile y Costa Rica. En el Perú el principal departamento que produce orégano es Tacna, luego lideran Lima, Arequipa, Ancash, y Lambayeque, entre otros, como se muestra en la Tabla 25. Es resistente al frío pero temperaturas menores de 5°C afectan al cultivo retrasando su crecimiento y quemando los bordes de las hojas. Este cultivo se adecua a cualquier tipo de suelo que no sea salino, los mejores rendimientos se obtienen en suelos franco-arenosos y francos.

El orégano es una especie con amplia tolerancia en altitudes y temperaturas. Sin embargo el mayor porcentaje de aceites esenciales se logran en zonas con temperaturas frías. El orégano es atractivo por ser oloroso y su uso en múltiples platos de la gastronomía, en su presentación fresca o seca; además es importante por sus componentes químicos claves. En esta hierba los componentes químicos claves se encuentran en las flores y hojas. Se pueden encontrar en la planta ácidos como el ursólico, rosmanírico, clorogénico y ácidos fenólicos. También presenta sustancias tánicas, elementos minerales, principios amargos, y derivados del apigenol, del luteolol y del diosmetol. En el aceite por otra parte está constituido principalmente por carvacrol y timol. En menor proporción hay fenoles, pinemo y ciremo.

Tabla 25

*Exportaciones Peruanas de Orégano por Región*

Región	Exportaciones (t)					Participación 2016 (%)
	2012	2013	2014	2015	2016	
Ancash	2.23	3.37	9.19	7.81	10.62	0.2
Apurímac	-	-	-	1.51	-	0.0
Arequipa	177.57	229.12	99.21	120.27	108.40	2.2
Ica	8.17	7.19	10.03	-	-	0.0
Junín	-	-	0.00	0.00	0.00	0.0
La Libertad	0.72	-	-	22.43	4.99	0.1
Lambayeque	5.40	9.86	8.96	9.54	8.93	0.2
Lima	267.90	274.87	328.69	223.57	252.54	5.2
Moquegua	17.37	-	18.01	-	-	0.0
Piura	-	-	-	-	2.10	0.0
Prov. Const. Callao	0.02	-	1.62	0.16	0.03	0.0
Puno	-	-	6.80	0.14	1.23	0.0
San Martín	-	4.06	-	3.33	-	0.0
Tacna	4,475.58	4,909.16	5,719.96	5,273.69	4,509.73	92.1
Tumbes	6.08	-	6.28	5.58	-	0.0
Total general	4,961.04	5,437.62	6,208.74	5,668.02	4,898.56	100.0

*Nota.* Adaptado de *Exportaciones Peruanas de Orégano (Origanum Vulgare)*, por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], 2012; de *Exportaciones Peruanas de Orégano (Origanum Vulgare)*, por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], 2013; de *Exportaciones Peruanas de Orégano (Origanum Vulgare)*, por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], 2014; de *Exportaciones Peruanas de Orégano (Origanum Vulgare)*, por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], 2015; y de *Exportaciones Peruanas de Orégano (Origanum Vulgare)*, por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], 2016.

El potencial del orégano también radica en ingredientes activos: Los ingredientes activos del orégano se encuentran en la esencia, ya que posee aceites esenciales, taninos (responsable del amargor) y resinas. Está presente tanto en las flores como en las hojas. Principalmente tiene su uso en aplicaciones terapéuticas, las hojas y sumidades desecadas, esta planta presenta diversas aplicaciones medicinales, entre las que destacan su condición de tónica y digestiva, estimulante, espasmolítica, antiséptica, sudorífica, emenagogo, entre otras. Generalmente se preparan en infusiones, cocciones u otras aplicaciones. El aceite, se usa en perfumería para preparar perfumes y jabones. También se utiliza para preparar linimentos antirreumáticos, para la ciática y la artritis; y pomadas contra la dermatitis, otros como antiséptico y cicatrizante.

Entre otros usos comunes el orégano se conoce como hierba culinaria tanto en cocina italiana y mexicana, siendo la italiana la preferida en la elaboración de pizzas y la que representa el mayor mercado mundial, en su presentación fresca y deshidratada. Las hojas

deshidratadas se utilizan en varias industrias alimentarias, especialmente relacionadas a industrias de bebidas alcohólicas, cárnicas, snacks, productos lácteos entre otras. Debido a las propiedades antioxidante y antiviral que se han demostrado para esta especie, se han desarrollado durante los últimos años, una serie de extractos, ya sea para utilizar en industria de alimentos, o como Nutracéutico.

El aceite de orégano se usa como aditivo saborizante en alimentos y como aromatizante en sopas, detergentes y perfumes. Este aceite es rico en compuestos fenólicos como carvacrol, cuyos extractos tienen actividad antifúngicas y antihelmíticas, junto con aportar las características de aroma y sabor deseado, como precisa Delpiani (2005).

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, 2006).

Dependiendo del buen manejo del cultivo, se pueden obtener hasta tres cortes por año en zonas frías y cuatro cortes en zonas templada. 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).

En conclusión, 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

medicinal herbal se excluyen por su baja concentración de aceites esenciales.

El consumo de productos naturales en el mercado internacional tiene una tendencia creciente, sobre todo por los 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. En la Tabla 26 se presenta las empresas exportadoras de la región Arequipa del año 2016, en conjunto tuvieron una participación de US\$ 534,649, en la cual la empresa Procesadora Agroindustrial La Joya SAC tuvo una participación de 36.80%.

Tabla 26

*Empresas Exportadoras de la Región Arequipa 2016*

Empresa	FOB (Miles US\$)	Participación (%)
Procesadora Agroindustrial La Joya SAC	196.56	36.80
Peru Spices SAC	91.05	17.00
Agroquiskay SAC	72.27	13.50
Kuntu Foods SAC	71.27	13.30
Bioquipa SAC	65.10	12.20
P ^ R Exportaciones SRL	16.7	3.10
Novos Distribucion y Exportacion del Peru SAC	15.36	2.90
Coproimpex SAC	5.74	1.10
Exportadora e Importadora Najson EIRL	0.60	0.10
Total general	534.65	100.00

*Nota.* Adaptado de *Exportaciones Peruanas de Orégano (Origanum Vulgare)*, por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], 2012; de *Exportaciones Peruanas de Orégano (Origanum Vulgare)*, por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], 2013; de *Exportaciones Peruanas de Orégano (Origanum Vulgare)*, por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], 2014; de *Exportaciones Peruanas de Orégano (Origanum Vulgare)*, por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], 2015; y de *Exportaciones Peruanas de Orégano (Origanum Vulgare)*, por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], 2016.

Tabla 27

*Porcentaje Respecto al Perú de los Destinos de las Exportaciones de Orégano de la Región Arequipa 2016*

País destino	Arequipa (Miles US\$)	Perú (Miles US\$)	Arequipa respecto a Perú (%)
Alemania	279.38	328.91	84.9
Australia	91.05	91.05	100.0
Colombia	0.60	59.58	1.0
Ecuador	5.74	628.01	0.9
España	15.36	2,119.98	0.7
Italia	54.54	423.59	12.9
Países Bajos	16.70	16.90	98.8
Suecia	71.27	99.46	71.7
<b>Total general</b>	<b>534.65</b>	<b>3,767.45</b>	<b>14.2</b>

Adaptado de *Exportaciones Peruanas de Orégano (Origanum Vulgare)*, por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], 2012; de *Exportaciones Peruanas de Orégano (Origanum Vulgare)*, por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], 2013; de *Exportaciones Peruanas de Orégano (Origanum Vulgare)*, por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], 2014; de *Exportaciones Peruanas de Orégano (Origanum Vulgare)*, por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], 2015; y de *Exportaciones Peruanas de Orégano (Origanum Vulgare)*, por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], 2016.

### 5.3 Principios Cardinales del Orégano

Según D'Alessio (2015, p. 216), “los principios cardinales son los ejes directrices que el sector debe evaluar, con relación a los intereses organizacionales de los competidores y aliados, basados en intereses comunes y opuestos”. Los principios cardinales son, por tanto, determinantes para el desarrollo de la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), en este caso, aplicado al sector orégano.

#### 5.3.1 Influencia de terceras partes

Los productores de la región Arequipa, las organizaciones públicas y privadas y la sociedad civil en general con los que influyen como procesadores de las cadenas productiva priorizada. Esta interacción administrativa permitirá acceder a mejores estrategias de entregar permiso para procesos productivos, así como educativo a través de foros que realiza para

promocionar sus productos, en muchas ocasiones con la participación ciudadana en sus diferentes actividades.

Asimismo, la influencia de los países con mayor demanda mundial permite que se requieran planes y acuerdos de comercio justo. En ese sentido el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, define, dirige, ejecuta, coordina y supervisa la política de comercio exterior y de turismo, realiza la gestión y el mantenimiento de los Tratados de Libre Comercio (TLC), ya que se responsabiliza de la promoción de las exportaciones y de las negociaciones comerciales internacionales, en coordinación con el Ministerio de Relaciones Exteriores, el Ministerio de Economía y Finanzas y los demás sectores del Gobierno, en el ámbito de sus respectivas competencias (Mincetur, 2017).

Asimismo, está encargado de la regulación del comercio exterior. El MINCETUR ha formulado el Plan Estratégico Nacional de Exportación [PENX], que incluye cuatro componentes: Planes Operativos Sectoriales de Exportación, Plan Maestro de Facilitación de Comercio Exterior, Planes Estratégicos Regionales de Exportación y el Plan de Cultura Exportadora (en proceso de elaboración). El objetivo principal del PENX es desarrollar agresivamente el comercio exterior, con base en el esfuerzo conjunto del Estado y del sector privado, para incrementar y diversificar la oferta exportable del país y lograr su inserción competitiva en los mercados internacionales.

### **5.3.2 Lazos pasados – presentes**

Los lazos pasados y presentes del sector de orégano se han venido forjando principalmente con Chile y Bolivia, dado que como se indicó anteriormente, lo que se tiene actualmente en Perú son básicamente semillas de origen de este país en el caso de Chile, los cuales, según información histórica, mejoraron el fruto que se cosecha hoy en día en el país. Además, esta nación ha sido los principales destinos de exportación del país desde siempre.

Los lazos pasados y presentes del sector de orégano se han venido forjando

principalmente con Chile y Bolivia, dado que como se indicó anteriormente, lo que se tiene actualmente en Perú son básicamente semillas de origen de este país en el caso de Chile, los cuales, según información histórica, mejoraron el fruto que se cosecha hoy en día en nuestro país. Además, esta nación ha sido los principales destinos de exportación del país desde siempre.

### **5.3.3 Contrabalance de intereses**

Existe una disonancia a nivel de costos en relación a los agricultores, dado que algunos no utilizan las cantidades requeridas de fertilizantes y abonos, lo cual genera menores rendimientos en los cultivos y frutos, los cuales no presentan las características óptimas, esto hace muchas veces que el producto no sea de la calidad esperada exportable a otros países

Por otro lado, los intereses se contraponen cuando se trata de disminuir costos y buscar márgenes. Tal contraposición se traslada a los diferentes actores, como los intermediarios y exportadores, que buscan la mayor ganancia en la cadena, la cual se concentra en los agricultores. Otro punto importante de contraposición es el nivel de microtoxinas que se genera en los frutos a causa de la humedad excesiva generada por los agricultores en los cultivos. Con esto, se busca mejorar las prácticas de los agricultores, y evitar el uso de los recursos alternativos para rehidratar el cultivo.

### **5.3.4 Conservación de los competidores**

Respecto al sector, Chile ha adquirido una posición importante en relación a los incrementos de su producción de orégano. (Agronegocios Andina Central, 2010). Su producción aumenta anualmente; sus ventas son muy agresivas, y su orégano no presenta microtoxinas. Estas características lo han tornado un país cada vez más atractivo para los mercados internacionales, en algunos de los cuales tiene presencia el Perú. La conservación de los principales competidores mundiales se tienen como referencia o directriz; esto motiva el interés de mostrar su competitividad y reconocimiento a nivel mundial. En el contexto

nacional, la competencia como competidores referenciales se tiene las regiones de Tacna y Moquegua, del sur del Perú.

#### 5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

Revisados los principios cardinales, a continuación, se describe la siguiente matriz en la Tabla 28 de intereses organizacionales en función de las provincias o que tienen intereses comunes.

Tabla 28

##### *Matriz del Interés Organizacional*

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
Acciones de promoción, desarrollo productivo y empresarial por parte de instituciones públicas y privadas	Ministerio de Agricultura y Riego Mincetur Dircetur	Ministerio de la Producción	Tacna Moquegua
Fortalecimiento de organizaciones productoras, gremios y empresas Aumento en la participación del mercado	Tacna	Moquegua	Todos
Desarrollo de los valores corporativos Control sanitario y calidad		Todos	Todos

*Nota.* Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

#### 5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo muestran los resultados que el órgano espera alcanzar, luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida, D'Alessio (2015). Para el caso del órgano de la región Arequipa se proponen los siguientes objetivos: (a) cuantitativos, (b) medibles, (c) realistas, (d) comprendidos por todos y sin dudas, (e) desafiantes, (f) jerarquizados, (g) alcanzables, (h) congruentes, y (i) asociables a un horizonte de tiempo.

##### 5.5.1 Objetivos de largo plazo OLP 1

Para el 2027, obtener ventas FOB en miles de US\$ 24,000 con una producción de 6,536.30 toneladas para ser el primer productor nacional. En el 2016 el valor FOB en miles

fue US\$ 534.65 y la producción 108.40 toneladas.

### **5.5.2 Objetivos de largo plazo OLP 2**

Incrementar al 2027 en 35% el retorno sobre el patrimonio (ROE) basado en la exportación y eficiencia operativa de la cadena productiva de orégano. En el 2016 el ROE de la cadena productiva fue de 10.5%.

### **5.5.3 Objetivos de largo plazo OLP 3**

Para el año 2027, el número de jornales demandados para las actividades de producción de orégano en chacra se incrementará a 10% y se contará con 30 empresas exportadoras de orégano en la Región Arequipa. En el 2016, el número de jornales anuales ascendió a 2.5% del total de las actividades de agroindustria de la región Arequipa y contó con nueve empresas exportadoras de orégano en la Región Arequipa.

## **5.6 Conclusiones**

De acuerdo al potencial del orégano, este producto natural cuenta con propiedades excepcionales para la salud; por ello, es demandado por diferentes países del continente para su comercialización, y como ingrediente principal en el arte culinario. Así mismo, se muestra atractivo para los sectores farmacéuticos, cosméticos y otros basados en la composición química del orégano.

Los objetivos de largo plazo identificados en este capítulo se derivan de su visión y se contempla un horizonte de 10 años, luego se establecerán objetivos de corto plazo a 5 años para las estrategias y acciones específicas. Implementado cada uno de ellos, se contemplarán los cambios y los planes de acción definidos para la provincia, además contará con herramientas para desarrollar el cultivo del orégano, fortaleciendo la puesta en marcha del desarrollo económico y el bienestar de la población, generando mayor empleo y rentabilidad del cultivo de Orégano.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

### 6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz FODA es una herramienta cualitativa intuitiva que exige al análisis y es posiblemente la más conocida e importante. A partir de esta matriz se han elaborado estrategias para el cuadrante fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas, (FA) y debilidades y amenazas (DA) (D'Alessio, 2015). El objetivo de cada uno de los cuadrantes es: (a) Aprovechar las fortalezas del orégano de la región Arequipa para tomar ventaja de las oportunidades del entorno, (b) corregir las debilidades internas para tomar ventaja de las oportunidades externas, (c) explotar las fortalezas para minimizar las amenazas del entorno, y (d) disminuir las debilidades de la provincia para evitar las amenazas del entorno.

La Tabla 29, describe las estrategias diseñadas para cada uno de los cuadrantes de la matriz FODA del orégano, cabe destacar que las fortalezas y debilidades son obtenidas del análisis interno del orégano de la región Arequipa, y las oportunidades y amenazas provienen del análisis externo. Las oportunidades del mercado nacional y las fortalezas de la región Arequipa, las principales estrategias se centran en aprovechar este escenario a favor de su desarrollo, fomentando la capacitación técnica, el desarrollo comercial con agentes para explotar las cadenas productivas, que permitan la integración entre los miembros y la formación de gremios y asociaciones. Por otro lado, las debilidades de la provincia serán eliminadas a través de la constante difusión de asistencia técnica, y la aplicación de mejores prácticas en el cultivo cumpliendo los altos estándares de calidad.

### 6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

Dickel (1984, citado en D'Alessio, 2015) elaboró la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), la cual se usa para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio. Para el desarrollo de esta

Tabla 29

## Matriz FODA del Orégano para la Región de Arequipa

		FORTALEZAS- F	DEBILIDADES-D
MATRIZ FODA		1. El producto se comercializa seco lo cual permite una mejor posición de negociación para su venta. 2. El clima frío permite que el cultivo mejore sus propiedades organolépticas y se logran mejores aceites esenciales. 3. Existencia de carretera interoceánica para rápida interconexión con Brasil. 4. Menor costo de instalación de cultivo puesto que es perenne y la planta tiene una duración hasta de 4 años. 5. El consumo de este producto es de forma natural no requiere mayor industrialización. 6. Cadena de producción continua durante todo el año.	1. Falta de identidad de marca que permita posicionar al producto con valor de diferenciación al resto que se comercializan. 2. Capacidad de producción limitada por prácticas de productores de minifundista y alta dispersión de rendimientos por hectárea. 3. Asociaciones de productores limitados. 4. Insuficiente integración, articulación y asociatividad de la cadena de valor agropecuaria en la Región. 5. Poca participación de organismos reguladores en la Región respecto al uso de químicos en las plantaciones (fertilizantes, fumigaciones) 6. Poca disponibilidad en el mercado local de nuevas tecnologías y maquinaria que permita optimizar el proceso de producción y reducir mermas.
OPORTUNIDADES- O		FO. Explote	DO. Busque
1. Demanda gastronómica nacional e internacional creciente con alto contenido de ingredientes saludables.	FO1: Consolidar el producto orégano en mercados de exportación como Brasil, Chile y España (F1,F3,O1,O2,O6)	DO1: Promover la creación y formalización de micro y pequeñas empresas agropecuarias de orégano que permitan el acceso al financiamiento (D3,O4)	
2. Asistencia técnica y promoción del riesgo tecnificado por parte del Programa Subsectorial de Irrigación (PSI)	FO2: Posicionar al orégano como ingrediente principal de la gastronomía peruana difundiendo su calidad medicinal con propiedades digestivas, carminativas, antioxidantes y expectorantes (F1,F5,O1,O2,O3)	DO2: Incentivar el cultivo de orégano entre los agricultores mediante la difusión de la excelente oportunidades de negocio que genera este producto (D1,D3,O3,O4,O5)	
3. Cambios demográficos, sociales, tecnológicos y ecológicos que influyen en la capacidad productiva del orégano.	FO3: Propiciar la creación del clúster de orégano y/o alianzas estratégicas, con otros agentes de las cadenas productivas que faciliten su ingreso a mercados alternativos de exportación:(F1,O1,O2,O6)	DO3: Incrementar a estándares internacionales la producción de orégano (D4,D5,O2,O4,O6)	
4. Tecnología y acceso a fuentes de financiamiento a costos menores para ejecución de buenas prácticas en la cadena productiva.	FO4: Desarrollar I&D y el aprovechar la tecnología para afianzar el proceso productivo de orégano a través del ejecutivo como el MINCETUR, MINAGRI, Universidades e Institutos de educación superior (F1,F4,F6,O4,O6)	DO4:Adquirir maquinaria y equipos modernos para agilizar las actividades de la cadena productiva de orégano (D6,O6)	
5. Factor climático favorable para la producción agrícola del orégano.			
6.Tendencias como el comercio justo permiten desarrollar nichos de mercado			
AMENAZAS		FA. Confronte	DA. Evite
1. Contracción de la demanda debido a la coyuntura económica en principales Países importadores de orégano como: Brasil, Chile y España.	FA1: Mejorar la posición negociadora debido a que el producto se comercializa seco pudiendo almacenarse temporalmente (F1,F2,A1,A2)	DA1: Obtener inversión en capacitación del personal profesional y técnico involucrado en el desarrollo de la cadena productiva (D2,D3,D4,A3)	
2. Complejidad en la normativa vigente respecto a estándares de calidad de los Países importadores.	FA2: Racionalización del agua a través del cultivo de orégano, puesto que tiene mayor tolerancia al estrés hídrico (F2,F5,A2,A3)	DA2: Preparar planes de contingencia frente a riesgos climáticos o hidrobiológicos (D5,A4,A5)	
3. Falta de articulación entre organismos públicos y privados que permitan el impulso eficiente de la producción del orégano.	FA3: Generar acercamiento en políticas comerciales con bloques económicos para promocionar el orégano (F3,A4)	DA3: Unificar los procesos operativos y logísticos bajo la ISO 9000 que afianze la producción y comercialización de orégano (D4,D5,D6,A2,A3)	
4. Productos sustitutos con demanda atractiva de comercialización como: sal, pimienta.	FA4: Diversificar la producción del orégano en más regiones. Actualmente la concentración se encuentra en Tacna y Arequipa (F1,F2,F6,O3)	DA4: Desarrollar y fortalecer los canales de comunicación entre los diferentes actores involucrados en la cadena productiva (D4,A3)	
5. Conflictos sociales latentes que afecta el desarrollo de la agroindustria.			

matriz, se identifican los factores relativos de la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y los factores relativos de la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva), cada uno asociado con una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva. Para encontrar la postura estratégica que sea la más apropiada para la organización se asignan los valores numéricos apropiados a cada factor, y se calcula promedio, como se muestra en la Tabla 30.

Posteriormente, en la Figura 10, se gráfica los puntajes promedios graficando el polígono y se obtiene el vector direccional de la suma algebraica del eje de las “x” y del “y” el vector direccional indica la postura estratégica apropiada. Los resultados indicaron que la postura de la matriz PEYEA es conservadora, lo cual significa que el orégano deberá focalizarse en mejorar su productividad y calidad.

### **6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)**

D’Alessio (2015) indica que esta matriz tiene base en la relación entre la participación del mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo.

Esta matriz permite identificar la posición competitiva en término de mercado y rentabilidad, consta de dos ejes; el eje “x” corresponde a la participación relativa en la industria y el eje “y” indica la tasa de crecimiento de las ventas en la industria en porcentaje.

Consta de cuatro cuadrantes:

I: productos o divisiones con signos de interrogación, y que significa que tienen alto crecimiento en ventas, pero no tiene participación de mercado participativa.

II: productos estrellas que tienen una alta tasa de crecimiento y alta participación en el mercado.

III: representa a las vacas lecheras, empresas con alta participación en el mercado,

Tabla 30

## Matriz PEYEA del Orégano

Calificación de los factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)									
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
4. Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas
6. Rivalidad / presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Promedio =		2.38							
Calificación de los factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)									
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
6. Facilidad de entrada al mercado	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Productividad/Utilización de la capacidad	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
8. Aporte al PBI nacional	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Promedio =		4.00							
Calificación de los factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)									
1. Retorno a la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
3. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida
4. Capital requerido vs capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
9. Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas
Promedio =		3.33							
Calificación de los factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)									
1. Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
4. Ciclo de reemplazo del servicio	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9. Velocidad de introducción de nuevos servicios	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida
Promedio =		3.40							

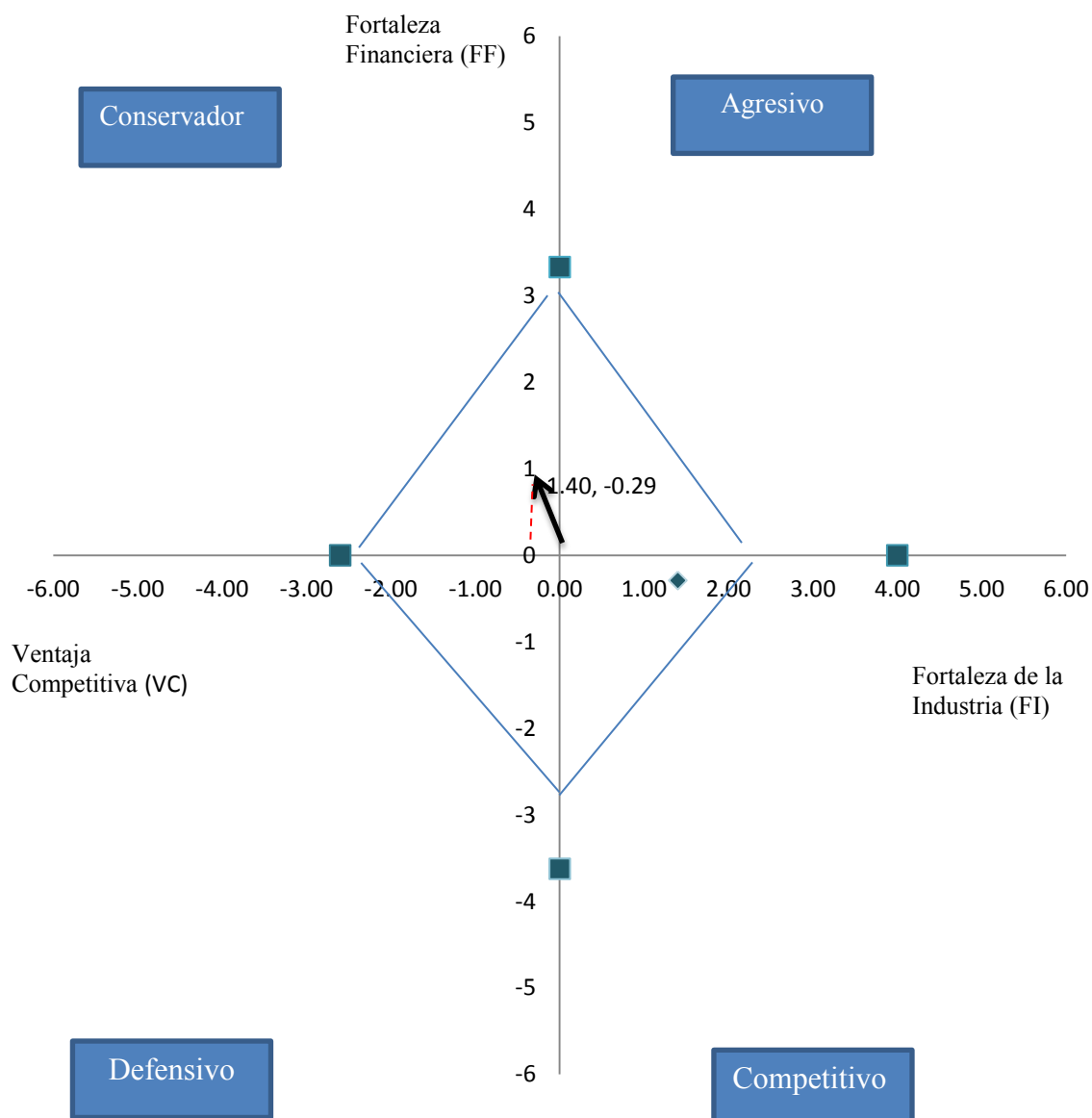


Figura 10. Gráfica de Matriz PEYEA.

pero con una industria donde las ventas disminuyen y finalmente el cuadrante IV representa a los perros, donde las industrias disminuyen.

IV: representa a los perros, donde las industrias tienen bajas ventas y su participación en el mercado es baja.

Para efectos de la matriz según la estructura de participación en el VAB, se presenta la participación de exportaciones de orégano en el 2016, como se muestra en la Tabla 31.

Tabla 31

*Participación de Exportación del Orégano*

Nº	País	Variación % 2015-2016	Participación % 2016	FOB (Miles US\$)
1	Brasil	0.43	0.43	5,361.96
2	España	0.16	0.17	2,119.95
3	Argentina	0.11	0.09	1,080.52
4	Chile	0.02	0.08	937.85
5	Ecuador	0.17	0.05	628.01
6	Italia	0.13	0.03	423.59
7	Estados Unidos	0.05	0.03	413.51
8	Alemania	0.20	0.03	328.91
9	Uruguay	-0.15	0.03	325.9
10	Otros Países (22)	--	0.06	738.26

*Nota.* Tomado de “Partidas Arancelarias del Producto, Exportadas en los Últimos Años: Producto Orégano,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016a

([http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=172.17100&\\_portletid\\_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc\\_fp\\_init&producto=139&pnomproducto=Or%E9gano](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&producto=139&pnomproducto=Or%E9gano)).

De acuerdo a la matriz BCG para el orégano, las características y las estrategias aplicables a sus sectores se ubican en el cuadrante de signos de interrogación, como se muestra en la Figura 11.



Figura 11. Matriz Boston Consulting Group PEYEA para la región Arequipa.

#### 6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz IE tiene como ejes rangos de puntajes ponderados de las matrices EFE y EFI, su objetivo es evaluar la complejidad de los negocios de la organización, estos permiten calificaciones en tres rangos (a) alto, (b) medio y (c) bajo. El eje “x” corresponde al rango total de puntajes ponderados de la matriz EFI y el eje “y” corresponde al de la matriz EFE.

Esta matriz propone tres escenarios que ejecutan estrategias diferentes. El escenario 1 sugiere crecer y construir, la región 2 sugiere retener y mantener; y la región 3 sugiere cosechar o desinvertir recursos. Las estrategias a ejecutar dependerán del cuadrante donde se ubica el resultado ponderado de las matrices EFE y EFI las mismas que se resumen en la Figura 12.

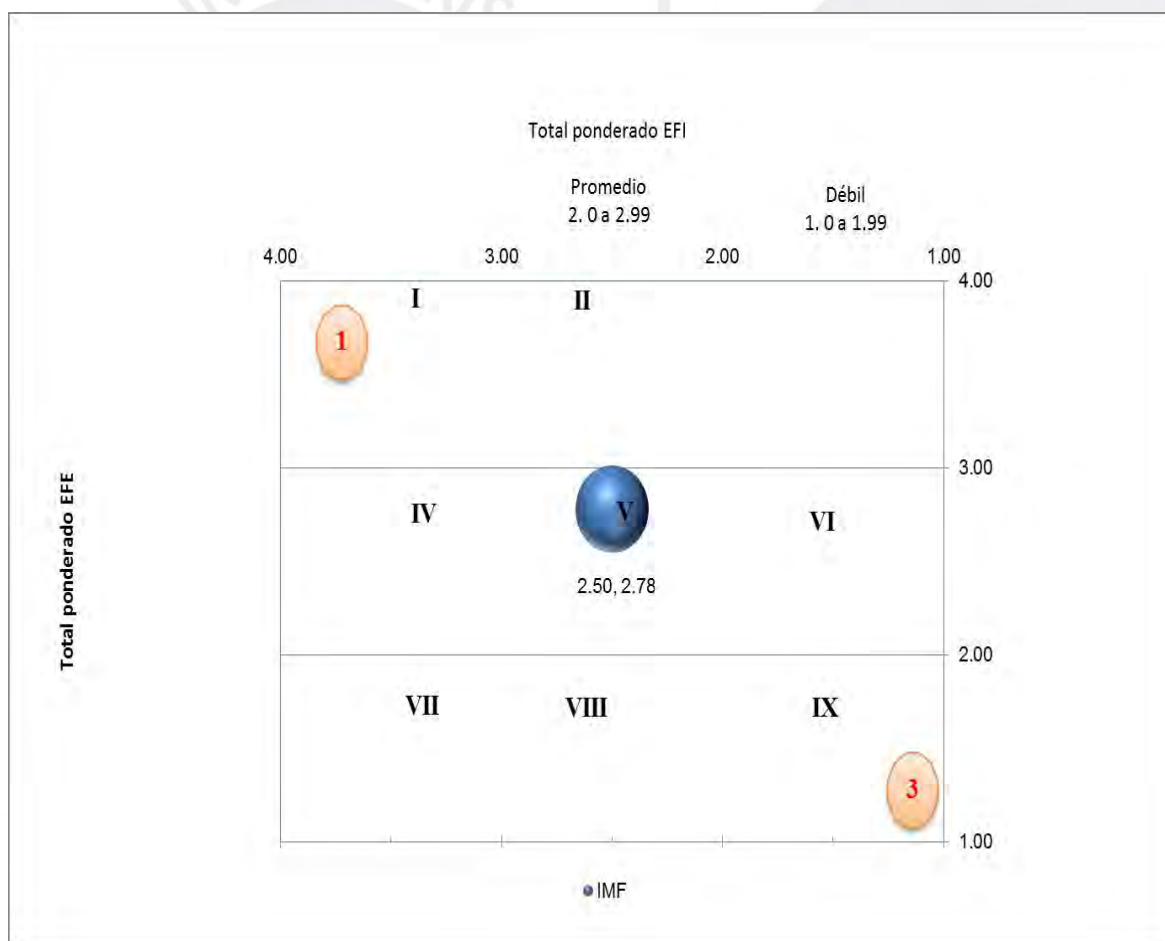


Figura 12. Matriz IE del orégano.

### 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Para la matriz de la gran estrategia, la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento del mercado, rápido o lento, y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil. El orégano puede ser jerarquizada en uno de los cuatro cuadrantes:

I: la empresa tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido.

II: posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido.

III: posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento.

IV: posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento.

Los resultados indicaron que el orégano, se sitúa en el cuadrante I como se observa en la Figura 13, con una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido, este crecimiento le exige que considere desarrollar estrategias intensivas que focalicen los esfuerzos en la productividad.

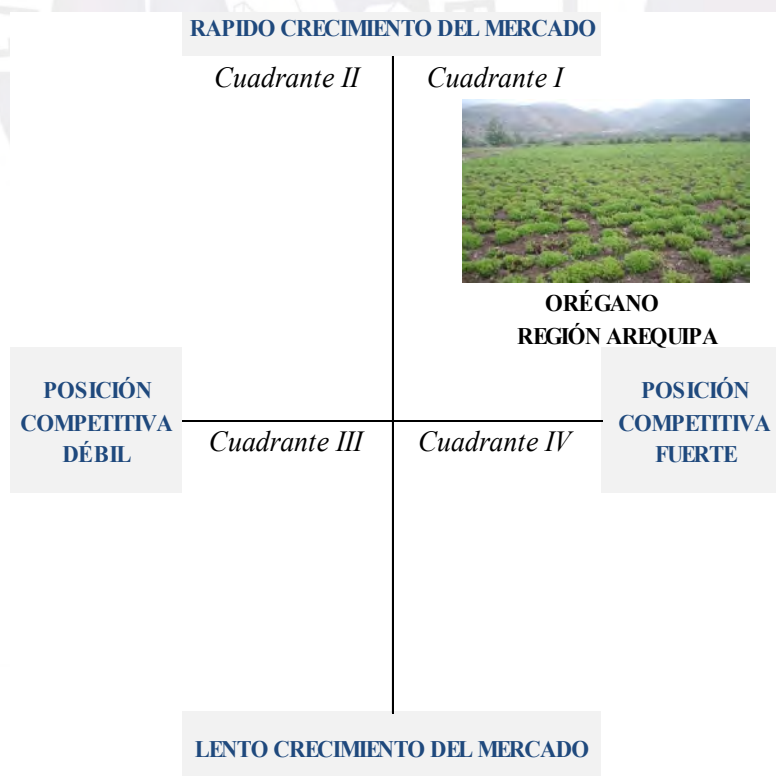


Figura 13. Matriz de la Gran Estrategia del orégano para la región Arequipa.

## 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

D'Alessio (2015) indicó que el objetivo de esta matriz es identificar la repetición de estrategias, para luego realizar una sumatoria de las repeticiones y retener las estrategias con mayor puntaje, permaneciendo las de menor puntaje en calidad de contingencia. Las estrategias retenidas no deben ser las genéricas alternativas, sino por el contrario lo más específicas posibles, que permitan ser utilizadas en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico.

La Tabla 32 indica que el orégano debe focalizar sus esfuerzos al logro de las siguientes estrategias: (a) Consolidar el producto orégano en mercados de exportación como Brasil, Chile y España; (b) Posicionar al orégano como ingrediente principal de la gastronomía peruana difundiendo su calidad medicinal con propiedades digestivas, carminativas, antioxidantes y expectorantes; (c) Propiciar la creación del clúster de orégano y/o alianzas estratégicas, con otros agentes de las cadenas productivas que faciliten su ingreso a mercados alternativos de exportación; (d) Desarrollar I&D y el aprovechar la tecnología para afianzar el proceso productivo de orégano a través del ejecutivo como el MINCETUR, MINAGRI, Universidades e Institutos de educación superior; (e) Promover la creación y formalización de micro y pequeñas empresas agropecuarios de orégano que permitan el acceso al financiamiento; (f) Promover la creación y formalización de micro y pequeñas empresas agropecuarios de orégano que permitan el acceso al financiamiento; (g) Incrementar a estándares internacionales la producción de orégano; (h) Adquirir maquinaria y equipos modernos para agilizar las actividades de la cadena productiva de orégano; (i) Adquirir maquinaria y equipos modernos para agilizar las actividades de la cadena productiva de orégano; (j) Racionalización del agua a través del cultivo de orégano, puesto que tiene mayor tolerancia al estrés hídrico; (k) Generar acercamiento en políticas comerciales con bloques económicos para promocionar el orégano; (l) Diversificar la producción del orégano

Tabla 32

*Matriz de Decisión del Orégano*

ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
FO1: Consolidar el producto orégano en mercados de exportación como Brasil, Chile y España (F1,F3,O1,O2,O6)	Penetración en el mercado	X	X	X	X	X	5
FO2: Posicionar al orégano como ingrediente principal de la gastronomía peruana difundiendo su calidad medicinal con propiedades digestivas, carminativas, antioxidantes y expectorantes (F1,F5,O1,O2,O3)	Penetración en el mercado	X		X		X	3
FO3: Propiciar la creación del clúster de orégano y/o alianzas estratégicas , con otros agentes de las cadenas productivas que faciliten su ingreso a mercados alternativos de exportación:(F1,O1,O2,O6)	Integración vertical/ joint venture	X	X	X	X	X	5
FO4: Desarrollar I&D y el aprovechar la tecnología para afianzar el proceso productivo de orégano a través del ejecutivo como el MINCETUR, MINAGRI, Universidades e Institutos de educación superior (F1,F4,F6,O4,O6)	Integración hacia atrás	X	X		X	X	4
DO1: Promover la creación y formalización de micro y pequeñas empresas agropecuarios de orégano que permitan el acceso al financiamiento (D3,O4)	Desarrollo de mercados	X					1
DO2: Incentivar el cultivo de orégano entre los agricultores mediante la difusión de la excelente oportunidades de negocio que genera este producto (D1,D3,O3,O4,O5)	Diversificación	X	X			X	3
DO3: Incrementar a estándares internacionales la producción de orégano (D4,D5,O2,O4,O6)	Interna - Mejora Continua	X		X			2
DO4:Adquirir maquinaria y equipos modernos para agilizar las actividades de la cadena productiva de orégano (D6,O6)	Penetración en el mercado	X		X	X	X	4
FA1: Mejorar la posición negociadora debido a que el producto se comercializa seco pudiendo almacenarse temporalmente (F1,F2,A1,A2)	Integración hacia atrás	X		X	X	X	4
FA2: Racionalización del agua a través del cultivo de orégano, puesto que tiene mayor tolerancia al estrés hídrico (F2,F5,A2,A3)	Interna - TQM	X		X	X	X	4
FA3: Generar acercamiento en políticas comerciales con bloques económicos para promocionar el orégano (F3,A4)	Penetración en el mercado/Desarrollo de mercados	X		X	X	X	4
FA4: Diversificar la producción del orégano en más regiones. Actualmente la concentración se encuentra en Tacna y Arequipa (F1,F2,F6,O3)	Interna - TQM	X	X	X			3
DA1: Obtener inversión en capacitación del personal profesional y técnico involucrado en el desarrollo de la cadena productiva (D2,D3,D4,A3)	Interna- Mejora Continua	X	X				2
DA2: Preparar planes de contingencia frente a riesgos climáticos o hidrobiológicos (D5,A4,A5)	Interna-TQM	X		X			2
DA3: Unificar los procesos operativos y logísticos bajo la ISO 9000 que afiance la producción y comercialización de orégano (D4,D5,D6,A2,A3)	Interna-TQM	X	X	X			3
DA4: Desarrollar y fortalecer los canales de comunicación entre los diferentes actores involucrados en la cadena productiva (D4,A3)	Interna-Mejora Continua	X	X	X			3

en más regiones. Actualmente la concentración se encuentra en Tacna y Arequipa; (m) Obtener inversión en capacitación del personal profesional y técnico involucrado en el desarrollo de la cadena productiva; (n) Preparar planes de contingencia frente a riesgos climáticos o hidrobiológicos; (o) Unificar los procesos operativos y logísticos bajo la ISO 9000 que afiance la producción y comercialización de orégano; (p) Desarrollar y fortalecer los canales de comunicación entre los diferentes actores.

### **6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)**

D'Alessio (2015) indicó que la matriz CPE se usa para determinar el atractivo relativo de estrategias alternativas viables, esta se usa como insumo a los factores críticos de éxito externo e interno, obtenidos de las Matrices EFE y EFI; así como las estrategias seleccionadas de la matriz de decisión; luego se procede a calificar el atractivo de las diversas estrategias específicas en base al grado en que se pueden capitalizar o usar para alcanzar los objetivos estratégicos, como se muestra en la Tabla 33.

El rango para calificación es: (a) No atractiva (no aceptable); (b) Algo atractiva (algo aceptable); (c) Razonablemente atractiva (aceptable); (d) Altamente atractiva (muy aceptable). Cabe destacar que el promedio ponderado de los pesos de los factores con calificación es seis, las estrategias que cuenten con mayor de seis serán aceptables.

### **6.8 Matriz de Rumelt (MR)**

Luego de haber calificadas las estrategias retenidas están deberán ser evaluadas con los cuatros criterios propuestos por Rumelt, estos son: (a) Consolidar el producto orégano en mercados de exportación como Brasil, Chile y España; (b) Posicionar al orégano como ingrediente principal de la gastronomía peruana difundiendo su calidad medicinal con propiedades digestivas, carminativas, antioxidantes y expectorantes; (c) Propiciar la creación del clúster de orégano y/o alianzas estratégicas , con otros agentes de las cadenas productivas que faciliten su ingreso a mercados alternativos de exportación; (d) Desarrollar I&D y el

Tabla 33

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico del Orégano para la Región Arequipa

	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4		Estrategia 5		Estrategia 6		Estrategia 7		Estrategia 8		Estrategia 9		Estrategia 10		Estrategia 11		Estrategia 12		
	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
<b>Factores críticos para el éxito</b>	Peso																								
<b>OPORTUNIDADES</b>																									
1. Demanda gastronómica nacional e internacional creciente con alto contenido de ingredientes saludables.	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.30	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45	4	0.6	4	0.60	3	0.45
2. Asistencia técnica y promoción del riesgo tecnificado por parte del Programa Subsectorial de Irrigación (PSI)	0.10	3	0.30	3	0.3	2	0.20	3	0.30	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.3	3	0.3	3	0.30	2	0.20
3. Cambios demográficos, sociales, tecnológicos y ecológicos que influyen en la capacidad productiva del orégano.	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	2	0.18	4	0.36	3	0.3	3	0.27	2	0.18
4. Tecnología y acceso a fuentes de financiamiento a costos menores para ejecución de buenas prácticas en la cadena productiva.	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	4	0.32	2	0.2	2	0.16	1	0.08
5. Factor climático favorable para la producción agrícola del orégano.	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07	4	0.28	2	0.1	2	0.14	1	0.07
6. Tendencias como el comercio justo permiten desarrollar nichos de mercado	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18	4	0.24	1	0.06	3	0.18	2	0.1	2	0.12	1	0.06
<b>AMENAZAS</b>																									
1. Contracción de la demanda debido a la coyuntura económica en principales Países importadores de orégano como: Brasil, Chile y España.	0.13	3	0.39	4	0.52	2	0.26	4	0.52	4	0.52	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39	4	0.52	4	0.52	3	0.39
2. Complejidad en la normativa vigente respecto a estándares de calidad de los Países importadores.	0.10	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3	3	0.30	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.20	2	0.20
3. Falta de articulación entre organismos públicos y privados que permitan el impulso eficiente de la producción del orégano.	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14
4. Productos sustitutos con demanda atractiva de comercialización como: sal, pimienta.	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
5. Conflictos sociales latentes que afecta el desarrollo de la agroindustria.	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
<b>FORTALEZAS</b>																									
1. El producto se comercializa seco lo cual permite una mejor posición de negociación para su venta.	0.15	4	0.60	4	0.6	3	0.45	4	0.6	3	0.45	4	0.6	4	0.6	3	0.45	4	0.6	3	0.45	3	0.45	3	0.45
2. El clima frío permite que el cultivo mejore sus propiedades organolépticas y se logran mejores aceites esenciales.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
3. Existencia de carretera interoceánica para rápida interconexión con Brasil.	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21
4. Menor costo de instalación de cultivo puesto que es perenne y la planta tiene una duración hasta de 4 años.	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16
5. El consumo de este producto es de forma natural no requiere mayor industrialización.	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18
6. Cadena de producción continua durante todo el año.	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.2	4	0.20	3	0.15	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10
<b>DEBILIDADES</b>																									
1. Falta de identidad de marca que permita posicionar al producto con valor de diferenciación al resto que se comercializan.	0.15	4	0.60	4	0.6	4	0.6	4	0.6	3	0.45	4	0.6	3	0.45	2	0.3	4	0.6	4	0.6	4	0.60	3	0.45
2. Capacidad de producción limitada por prácticas de productores de minifundista y alta dispersión de rendimientos por hectárea.	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	2	0.18	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27
3. Asociaciones de productores limitados.	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16
4. Insuficiente integración, articulación y asociatividad de la cadena de valor agropecuaria en la Región.	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07
5. Poca participación de organismos reguladores en la Región respecto al uso de químicos en las plantaciones (fertilizantes, fumigaciones)	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24	3	0.18
6. Poca disponibilidad en el mercado local de nuevas tecnologías y maquinaria que permita optimizar el proceso de producción y reducir mermas.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.10	2	0.10
<b>Total</b>	<b>2.00</b>	<b>6.45</b>	<b>6.63</b>	<b>6.02</b>	<b>6.51</b>	<b>6.01</b>	<b>6.53</b>	<b>6.01</b>	<b>6.56</b>	<b>6.29</b>	<b>6.09</b>	<b>6.09</b>	<b>6.09</b>	<b>6.09</b>	<b>4.88</b>										

aprovechar la tecnología para afianzar el proceso productivo de orégano a través del ejecutivo como el MINCETUR, MINAGRI, Universidades e Institutos de educación superior; (e) Desarrollar I&D y el aprovechar la tecnología para afianzar el proceso productivo de orégano a través del ejecutivo como el MINCETUR, MINAGRI, Universidades e Institutos de educación superior ; (f) Adquirir maquinaria y equipos modernos para agilizar las actividades de la cadena productiva de orégano; (g) Mejorar la posición negociadora debido a que el producto se comercializa seco pudiendo almacenarse temporalmente; (h) Generar acercamiento en políticas comerciales con bloques económicos para promocionar el orégano; (i) Diversificar la producción del orégano en más regiones. Actualmente la concentración se encuentra en Tacna y Arequipa; (j) Unificar los procesos operativos y logísticos bajo la ISO 9000 que afiance la producción y comercialización de orégano. En la Tabla 34, se muestra la Tabla de Rumelt del Orégano para la región Arequipa.

### **6.9 Matriz de Ética (ME)**

D'Alessio (2015) indicó que esta matriz intenta verificar si las estrategias escogidas no violan aspectos relacionados a los derechos, justicia utilitarismo, si alguna de las estrategias viola los derechos humanos, es injusta, o es perjudicial a los resultados estratégicos no debe retenerse y será descartada. Como se puede observar en la Tabla 35, las seis estrategias cumplen con la auditoría de ética lo que garantiza que no violan aspectos relacionados a los derechos, justicia y costumbres.

### **6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia**

Las diez estrategias seleccionadas que pasaron los filtros de ética y de Rumelt, estas se denominan estrategias retenidas:(a) Consolidar el producto orégano en mercados de exportación como Brasil, Chile y España; (b) Posicionar al orégano como ingrediente principal de la gastronomía peruana difundiendo su calidad medicinal con propiedades digestivas, carminativas, antioxidantes y expectorantes; (c) Propiciar la creación del clúster

Tabla 34

*Matriz Rumelt del Orégano*

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
FO1: Consolidar el producto orégano en mercados de exportación como Brasil, Chile y España (F1,F3,O1,O2,O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2: Posicionar al orégano como ingrediente principal de la gastronomía peruana difundiendo su calidad medicinal con propiedades digestivas, carminativas, antioxidantes y expectorantes (F1,F5,O1,O2,O3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3: Propiciar la creación del clúster de orégano y/o alianzas estratégicas, con otros agentes de las cadenas productivas que faciliten su ingreso a mercados alternativos de exportación:(F1,O1,O2,O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4: Desarrollar I&D y el aprovechar la tecnología para afianzar el proceso productivo de orégano a través del ejecutivo como el MINCETUR, MINAGRI, Universidades e Institutos de educación superior (F1,F4,F6,O4,O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO2: Incentivar el cultivo de orégano entre los agricultores mediante la difusión de la excelente oportunidades de negocio que genera este producto (D1,D3,O3,O4,O5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO4: Adquirir maquinaria y equipos modernos para agilizar las actividades de la cadena productiva de orégano (D6,O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA1: Mejorar la posición negociadora debido a que el producto se comercializa seco pudiendo almacenarse temporalmente (F1,F2,A1,A2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA3: Generar acercamiento en políticas comerciales con bloques económicos para promocionar el orégano (F3,A4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA4: Diversificar la producción del orégano en más regiones. Actualmente la concentración se encuentra en Tacna y Arequipa (F1,F2,F6,O3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA3: Unificar los procesos operativos y logísticos bajo la ISO 9000 que afiance la producción y comercialización de orégano (D4,D5,D6,A2,A3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 35

## Matriz Ética del Orégano

Estrategias	FO1: Consolidar el producto orégano en mercados de exportación como Brasil, Chile y España (F1,F3,O1,O2,O6)	FO2: Posicionar al orégano como ingrediente principal de la gastronomía peruana difundiendo su calidad medicinal con propiedades digestivas, carminativas, antioxidantes y expectorantes (F1,F5,O1,O2,O3)	FO3: Propiciar la creación del clúster de orégano y/o alianzas estratégicas, con otros agentes de las cadenas productivas que faciliten su ingreso a mercados alternativos de exportación:(F1,O1,O2,O6)	FO4: Desarrollar I&D y el aprovechar la tecnología para afianzar el proceso productivo de orégano a través del ejecutivo como el MINCETUR, MINAGRI, Universidades e Institutos de educación superior (F1,F4,F6,O4,O6)	DO2: Incentivar el cultivo de orégano entre los agricultores mediante la difusión de la excelente oportunidades de negocio que genera este producto (D1,D3,O3,O4,O5)	DO4: Adquirir maquinaria y equipos modernos para agilizar las actividades de la cadena productiva de orégano (D6,O6)	FA1: Mejorar la posición negociadora debido a que el producto se comercializa seco pudiendo almacenarse temporalmente (F1,F2,A1,A2)	FA3: Generar acercamiento en políticas comerciales con bloques económicos para promocionar el orégano (F3,A4)	FA4: Diversificar la producción del orégano en más regiones. Actualmente la concentración se encuentra en Tacna y Arequipa (F1,F2,F6,O3)	DA3: Unificar los procesos operativos y logísticos bajo la ISO 9000 que afianza la producción y comercialización de orégano (D4,D5,D6,A2,A3)
<b>Derechos</b>										
1. Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	P	P	N	N	N
2. Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	N	N	N	P	N	P	N	P
3. Impacto en el derecho a la privacidad	N	P	P	N	P	N	P	N	N	N
4. Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	P	N	P	P	N	P	P	N	P	P
5. Impacto en el derecho de hablar libremente	P	P	P	P	N	P	P	N	P	P
6. Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	N	P	P	P	P	P	P
<b>Justicia</b>										
7. Impacto en el derecho en la distribución	J	N	N	N	J	J	N	J	J	J
8. Equidad en la administración	J	N	N	N	N	N	N	N	N	N
9. Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
<b>Utilitarismo</b>										
10. Fines y resultados estratégicos	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
11. Medios estratégicos empleados	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N

Nota. Derechos =(P) promueve, (N) neutral, (V) viola; justicia = (J) justo,(N)neutro, (I)injusto; utilitarismo= (E)excelente,(N)neutro,(P) perjudicial

de orégano y/o alianzas estratégicas , con otros agentes de las cadenas productivas que faciliten su ingreso a mercados alternativos de exportación; (d) Desarrollar I&D y el aprovechar la tecnología para afianzar el proceso productivo de orégano a través del ejecutivo como el MINCETUR, MINAGRI, Universidades e Institutos de educación superior; (f) Incentivar el cultivo de orégano entre los agricultores mediante la difusión de la excelente oportunidades de negocio que genera este producto; (g) Adquirir maquinaria y equipos modernos para agilizar las actividades de la cadena productiva de orégano; (h) Mejorar la posición negociadora debido a que el producto se comercializa seco pudiendo almacenarse temporalmente; (i) Generar acercamiento en políticas comerciales con bloques económicos para promocionar el orégano; (j) Diversificar la producción del orégano en más regiones. Actualmente la concentración se encuentra en Tacna y Arequipa; (k) Unificar los procesos operativos y logísticos bajo la ISO 9000 que afiance la producción y comercialización de orégano.

### **6.11 Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo**

Esta matriz que se detalla en la Tabla 36 permite comprobar que los objetivos de largo plazo sirvieron para alcanzar las estrategias retenidas, si alguna de las estrategias no consigue llegar a algún objetivo de largo plazo, se convierten en estrategias de contingencia.

### **6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores**

Esta matriz permite analizar la posibilidad que tienen los competidores del sector para enfrentar las estrategias retenidas en el caso del sector orégano (D'Alessio, 2015). Para aplicarla, es necesario conocer la participación de mercado de cada uno de los competidores, qué posición ocupa, cómo se ha desenvuelto en el mercado durante los últimos años y en qué se especializa, entre otros factores. De este modo, se logra intuir las posibles acciones que deben implementarse cuando se experimente el efecto de los resultados de cada una de las estrategias que mantiene el sector para el 2027. Asimismo, se pueden plantear algunas

Tabla 36

*Estrategias Versus Objetivos a Largo Plazo*

ESTRATEGIAS	OLP1	OLP2	OLP3
	Para el 2027, obtener ventas FOB en miles de US\$ 24,000 con una producción de 6,536.30 toneladas. En el 2016 el valor FOB en miles fue US\$ 534.65 y la producción 108.40 toneladas.	Incrementar al 2027 en 35% el retorno sobre el patrimonio (ROE) basado en la exportación y eficiencia operativa de la cadena productiva de orégano. En el 2016 el ROE de la cadena productiva fue de 10.5%.	Para el año 2027, el número de jornales demandados para las actividades de producción de orégano en chacra se incrementará a 10% y se contará con 30 empresas exportadoras de orégano en la Región Arequipa. En el 2016, el número de jornales anuales ascendió a 2.5% del total de las actividades de agroindustria de la región Arequipa y contó con nueve empresas exportadoras de orégano en la Región Arequipa.
<b>FO1.</b> Consolidar el producto orégano en mercados de exportación como Brasil, Chile y España (F1,F3,O1,O2,O6)	Sí	Sí	Sí
<b>FO2.</b> Posicionar al orégano como ingrediente principal de la gastronomía peruana difundiendo su calidad medicinal con propiedades digestivas, carminativas, antioxidantes y expectorantes (F1,F5,O1,O2,O3)	Sí	Sí	NO
<b>FO3.</b> Propiciar la creación del clúster de orégano y/o alianzas estratégicas, con otros agentes de las cadenas productivas que faciliten su ingreso a mercados alternativos de exportación (F1,O1,O2,O6)	Sí	Sí	Sí
<b>FO4.</b> Desarrollar I&D y el aprovechar la tecnología para afianzar el proceso productivo de orégano a través del ejecutivo como el MINCETUR, MINAGRI, Universidades e Institutos de educación superior (F1,F4,F6,O4,O6)	NO	Sí	Sí
<b>DO2.</b> Incentivar el cultivo de orégano entre los agricultores mediante la difusión de la excelente oportunidades de negocio que genera este producto (D1,D3,O3,O4,O5)	Sí	Sí	Sí
<b>DO4.</b> Adquirir maquinaria y equipos modernos para agilizar las actividades de la cadena productiva de orégano (D6,O6)	NO	Sí	NO
<b>FA1.</b> Mejorar la posición negociadora debido a que el producto se comercializa seco pudiendo almacenarse temporalmente (F1,F2,A1,A2)	Sí	Sí	NO
<b>FA3.</b> Generar acercamiento en políticas comerciales con bloques económicos para promocionar el orégano (F3,A4)	Sí	Sí	Sí
<b>FA4.</b> Diversificar la producción del orégano en más regiones. Actualmente la concentración se encuentra en Tacna y Arequipa (F1,F2,F6,O3)	NO	Sí	Sí
<b>DA3.</b> Unificar los procesos operativos y logísticos bajo la ISO 9000 que afianze la producción y comercialización de orégano (D4,D5,D6,A2,A3)	Sí	Sí	Sí

acciones para mitigar posibles ataques al desempeño y logro de este plan estratégico y para estrategias que mantiene el sector para el 2027. Asimismo, se pueden plantear algunas acciones para mitigar posibles ataques al desempeño y logro de este plan estratégico y para minimizar los riesgos que pudieran surgir en el mercado.

En nuestra matriz de la Tabla 37 observamos que tanto Chile como Bolivia son competidores de cuidado, en el caso de Chile que aparte de ser pionero tiene un mercado consolidado además de tener como objetivo la exportación de productos de orégano con valor agregado, en el caso de Bolivia con su orégano orgánico buscan diferenciarse del orégano peruano a través de una gran producción incentivando el consumo de comida sana con ingredientes orgánicos, otra consideración que se debe tener en cuenta es que tanto Chile como Bolivia pueden entrar a una guerra de precios contra nuestro producto para quitar participación en el mercado objetivo que es el brasileño.

### **6.13 Conclusiones**

En este proceso estratégico se desarrollan estrategias seleccionadas, obtenidas en base a los filtros aplicados al cruce de la matriz FODA. Las estrategias seleccionadas cumplen con los filtros básicos, tales como el ético, lo cual permite tener la certeza de la integridad de las acciones que se adoptarán. El proceso se desarrolló bajo una visión de futuro a 10 años, la cual está enmarcada en los objetivos de largo plazo, y genera unos resultados que integran lo que se espera del sector y lo que se puede mejorar para perfeccionarlo. El análisis a través de las matrices desarrolladas generó resultados estructurados y confiables, los cuales serán determinantes para la toma de decisión acerca de las estrategias.

Cada una de las estrategias seleccionadas que se emplearán responde de manera coherente al cumplimiento de múltiples objetivos de forma simultánea, demostrando la eficiencia y consistencia en los modelos. Si bien se filtraron muchas estrategias en el camino, esto no resta que algunas de ellas puedan ser tomadas como plan de contingencia de ser

Tabla 37

*Matriz de Posibilidades de los Competidores*

PERÚ	BOLIVIA	CHILE
1 Consolidarnos en el mercado brasileño cubriendo las demandas crecientes, difundiendo y promoviendo en conjunto con el estado los tratados comerciales.	Bolivia incentivará la producción de orégano orgánico para diferenciarse / Seguir especializándose en la producción tradicional cuyo destino serán grandes mercados como el Brasileño.	Chile podría entrar en una guerra de precios, debido a que cuenta con una industria consolidada y solvente / Se contrarrestará dicha acción al ofrecer un producto distinto especialmente utilizado en la preparación de comida peruana Chile al ser el pionero en la producción de Orégano querrá expandirse al mercado europeo a través de sus marcas ya consolidadas con productos de valor agregado / El orégano es una de las especias más utilizadas en la preparación de comida peruana
2. Posicionar al orégano como ingrediente principal de la comida peruana.	Incentivará el consumo de comida sana y con ingredientes orgánicos / El orégano es una de las especias más utilizadas en la preparación de comida peruana.	Desarrollar tecnologías orientadas al mejoramiento genético y a la búsqueda de otras formas de uso y consumo del orégano / Buscar alianzas estratégicas con organizaciones relacionadas al mejoramiento genético
4 Desarrollar la tecnología y conocimientos para el cultivo de orégano; a través de capacitaciones a los productores. 10 Incrementar el volumen de producto exportable, mediante el mejoramiento en la gestión de toda la cadena de suministro.	Desarrollaran tecnologías orientadas a la producción de orégano orgánico / Realizar alianzas con Organizaciones Nacionales e internacionales que permitan ampliar los conocimientos en cuanto a este cultivo Aumentará sus volúmenes de exportación dirigidos al mercado Europeo / La Gastronomía Peruana es más conocida a nivel mundial lo que genera un ventana para la promoción de especias peruanas como el Orégano	Constante innovación en tecnología y genética lo que le permite tener mayor ventaja / Lograr alianzas con las principales organizaciones especializadas en tecnología agrícola y mejoramiento genético. Chile está desarrollando productos con valor agregado en base al orégano lo cual le permite posicionar sus productos en los mercados más importantes / Competir con productos de valor agregado a base de orégano peruano que es de mejor calidad
11 Posicionar el orégano peruano aprovechando el auge de la marca Perú y la popularidad de la comida peruana a nivel mundial.	Bolivia cuenta con la Unidad de Negocios de Especias y Condimentos para posicionar sus marcas en mercados internacionales. / Se creará una asociación que permita reunir a todos los productores y exportadores de Orégano	

necesario, ya sea por dificultades en el proceso de implementación de alguna de las nueve seleccionadas, o por las oportunidades que se presenten en el recorrido, lo cual motive su rápida implementación. Asimismo, es importante señalar que las condiciones y comportamiento del comercio actual pueden variar conforme transcurran los 10 años de vigencia del plan estratégico, lo que puede llevar a redefinir tanto objetivos como estrategias.

Para ello, es de gran utilidad contar con opciones previamente evaluadas como son las estrategias que no fueron retenidas en las diferentes etapas. En cualquier escenario, se deben analizar las posibilidades competitivas ante los productos de países rivales, a fin de establecer hacia dónde se debe apuntar, especialmente si ocurre algún cambio que proponga un giro en el curso natural de los mercados.



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

En el presente capítulo se detalla la implementación de las estrategias que se han considerado pertinentes para el desarrollo del Orégano para la región Arequipa. Esta es la segunda parte del proceso que comprende implantar las estrategias a acciones que nos lleven a los resultados deseados.

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

D'Alessio (2015) indicó que los objetivos de corto plazo enfocados con cada estrategia, son los hitos que permiten alcanzar los objetivos de largo plazo; estos deben ser claros, medibles y verificables, de tal forma que faciliten la gestión de la provincia y el buen uso de los recursos. Son características propias de los objetivos de corto plazo: (a) deben facilitar la consecución de los objetivos de largo plazo, (b) deben ser realistas, mensurables, consistentes, razonables, desafiantes, claros, claramente comunicados, (c) deben establecer la cantidad, la calidad, el costo y el tiempo de uso de los recursos, (d) deben ser lo más específicos posible, (e) deben estar vinculados con recompensas y sanciones, y (f) deben ser expresados en términos de jerarquías y logros. Estos objetivos deben ser la línea base para alcanzar la visión, son las actividades requeridas para cristalizar los objetivos de corto plazo y a la vez mejorar todo el proceso estratégico que permita alcanzar toda la rentabilidad deseada. A continuación, se describen los objetivos de corto plazo para cada objetivo de largo plazo.

**Objetivos de corto plazo del OLP 1.** Para el 2027, obtener ventas FOB en miles de US\$ 24,000 con una producción de 6,536.30 toneladas. En el 2016 el valor FOB en miles fue US\$ 534.65 y la producción 108.40 toneladas.

Al ser el orégano una planta perenne, y con facilidad para varias cosechas anuales, se ha determinado que es posible un crecimiento de 40% promedio de la producción hasta el 2020, posteriormente la tasa incrementará a 55% con una mayor frontera agrícola utilizada hasta el 2024, para finalmente los últimos años alcanzar 70% promedio anual, dado que la

tecnificación y uso eficiente de terreno y agua permitirá mayor producción en toda las tierras cultivables que actualmente están subutilizadas. Como se muestra en la tabla 38, el 2016 los 108,401 kilogramos exportados por la región Arequipa, han tenido una serie de países destino, entre los que no se encuentran los principales (y más cercanos) destinos que tienen bajos requerimientos de certificaciones para el ingreso del producto, que son Brasil, Chile, Argentina y Uruguay. Por lo que en base al ciclo de vida del orégano y frontera agrícola disponible, se genera la proyección anual estimada, y considerando únicamente el precio promedio FOB actual cercano a US\$ 3.6 se obtiene en miles los US\$ 24,000 posibles que se plantean en este primer objetivo de largo plazo, que inclusive puede incrementarse si el precio mantiene su tendencia creciente de los últimos dos años.

El orégano no tiene un proceso complejo de siembra y cosecha, y para lograr incrementar las hectáreas sembradas en la región Arequipa, es necesario compararlo con los productos tradicionales que son cultivados en las zonas como pedregal, majes, aplao y camana, que son cebolla, papa, alfalfa y zanahoria.

En base a la información del MINAGRI y de la gerencia de agricultura de la región Arequipa se ha elaborado la Tabla 39, que muestra el ROE de estos productos, para el cálculo se considera como patrimonio del agricultor su terreno valorizado en S/. 210,000.00 (valor por hectárea) y el costo de producción tanto del orégano como del resto de cultivos a los cuales se les ha restado el promedio de financiamiento de la banca múltiple a la actividad agropecuaria (S/ 2,773.00 por hectárea cosechada), finalmente la utilidad neta como el costo de producción que genera estos cultivos se encuentran en el análisis financiero elaborado por el MINAGRI y la Gerencia regional de agricultura, evidenciando una clara ventaja del orégano para exportar en comparación con lo que actualmente ocupa las hectáreas de siembra, esta información hace atractivo cambiar los productos tradicionales por orégano, inclusive crear una alianza con Tacna que ya tiene experiencia en este producto permitirá

Tabla 38

*Producción en kilogramos y Destinos, Actuales Proyectados, de Exportación del Orégano de la Región Arequipa*

País	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Brasil		-	3,200	11,758	21,164	101,560	111,716	403,778	444,156	1,056,327	1,161,960	2,323,919
Chile		-	600	780	1,404	3,708	4,079	27,968	30,765	98,349	108,184	270,368
España	4,839	5,323	5,855	7,612	13,701	27,446	30,191	63,416	69,758	139,515	153,467	390,933
Argentina		-	680	884	1,591	3,182	3,501	17,890	19,679	39,358	43,294	86,588
Uruguay		-	218	283	510	1,020	1,122	4,698	5,168	10,336	11,369	22,738
Ecuador	8,933	9,826	10,809	14,052	25,293	50,586	55,644	111,289	122,418	244,835	269,319	538,638
Estados Unidos		-	1,980	2,574	4,633	9,266	10,193	89,000	97,900	203,254	223,579	584,730
Italia	14,377	15,815	17,396	22,615	40,707	81,414	89,555	179,111	197,022	394,044	433,449	894,897
Alemania	32,892	36,181	37,990	41,789	75,221	90,265	99,291	139,008	152,909	305,817	336,399	672,798
Colombia	3,100	3,410	3,751	4,876	8,777	17,555	19,310	38,620	42,482	84,965	93,461	186,922
Otros	44,260	48,686	48,686	63,292	113,925	227,850	250,636	275,699	303,269	394,250	433,675	563,777
Total General	108,401	119,241	131,166	170,515	306,927	613,853	675,238	1,350,477	1,485,525	2,971,050	3,268,155	6,536,308

Adaptado de *Exportaciones Peruanas de Orégano (Origanum Vulgare)*, por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], 2016.

Tabla 39

*ROE del Orégano Versus Productos Tradicionales de la Región Arequipa*

	Orégano	Cebolla	Papa	Alfalfa	Zanahoria
Costo total de producción	56,861	17,419	21,134	23,186	8,753
Financiamiento promedio *HA	2,773	2,773	2,773	2,773	2,773
Inversión propia de agricultor	54,088	20,192	18,361	20,413	5,980
Valor del terreno * HA	210,000	21,000	210,000	210,000	210,000
Patrimonio de agricultor	264,088	41,192	228,361	230,413	215,980
Utilidad neta	94,350	2,740	32,865	4,113	27,246
ROE %	35.73%	6.65%	14.39%	1.79%	12.62%

*Nota:* Adaptado de *Mejora de la Articulación de Pequeños Productores al Mercado, Costo de producción de Cultivo de Orégano*, por la Gerencia Regional de Agricultura Arequipa

facilitar el cambio a los agricultores de la zona.

Objetivo de corto plazo OCP 1.1. Participar desde el 2019 al en dos ferias alimentarias por año en países como Brasil y de Europa.

Objetivo de corto plazo OCP 1.2. Invertir en la modernización de las plantas de procesamiento de orégano al 2025 que permita incrementar la capacidad instalada a 75% y, al 2027, a 95%.

Objetivo de corto plazo OCP 1.3. En el año 2023 un 35% de los productores nacionales incorporará en sus cultivos semillas certificadas de orégano.

Objetivo de corto plazo OCP 1.4. A partir del 2020, ingresar con mayor fuerza al mercado de Brasil, Estados Unidos y Europa y al año 2027 al , incrementar su participación dentro de las exportaciones.

**Objetivos de corto plazo del OLP 2.** Incrementar al 2027 en 35% el retorno sobre el patrimonio (ROE) basado en la exportación y eficiencia operativa de la cadena productiva de orégano. En el 2016 el ROE de la cadena productiva es 10.5%.

El Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] y la gerencia regional de agricultura de la región Arequipa cuenta con un análisis financiero del Orégano el cual se calculó en base a la producción nacional y a precios internos. Asimismo según Jorge Chepote, empresario y consultor agrario, informó para el diario Gestión que la tierra en los valles arequipeños de Vitor y Santa Rita pueden llegar a valer US\$80 mil la hectárea por su calidad en la producción de agro exportación en productos de alto rendimiento como uvas, paltas, espárragos, etc. Utilizando los datos explicados en el objetivo de largo plazo uno, se ha determinado que el ROE para el sector Orégano es cercano al 10.5% cuando se comercializa en el mercado nacional, considerando el precio promedio por kilogramo de 6.5 nuevos soles. Asimismo si se considera el producto para exportación con el precio promedio de US\$ 3.54 por kilogramo (a un tipo de cambio de 3.24 nuevos soles por dólar) se obtiene el precio promedio de 11.6 nuevos soles, con lo cual el mismo producto es mucho más atractivo en términos económicos para destinarlo al mercado internacional en comparación con el nacional como se muestra en la tabla 40.

Tabla 40

*ROE del Orégano vendiendo en el Mercado Nacional versus Exportación*

	Mercado Nacional	Exportación
Precio Orégano por Kg.	6.5	11.6
Costo total de producción	56,861	56,861
Financiamiento promedio *HA	2,773	2,773
Inversión propia de agricultor	54,088	54,088
Valor del terreno * HA	210,000	210,000
Patrimonio de agricultor	264,088	264,088
Utilidad neta	27,639	94,349
ROE %	10.47%	35.73%

*Nota:* Adaptado de Mejora de la Articulación de Pequeños Productores al Mercado, Costo de producción de Cultivo de Orégano, por la Gerencia Regional de Agricultura Arequipa.

Objetivo de corto plazo OCP 2.1. Al 2025, otorgar más de 2,500 microcréditos

agropecuarios destinados a mejorar la cadena productiva de orégano que permita incentivar la producción y comercialización en la región Arequipa. Al 2016 se desembolsaron 1,400 créditos para promover actividades del sector agropecuario en la región.

En cuanto a la actual participación de las entidades del sistema financiero en la colocación para el sector agrícola, Agrobanco (Memoria Anual, 2016[AGROBANCO]); nos refiere que la mayor participación en las colocaciones de crédito al sector agrario se originó en: (a) Banca múltiple (67.4 %), (b) Agrobanco (16.8 %), (c) Cajas municipales (8.9 %), y (d) Empresas financieras (5.27 %); en conjunto han representado el 98.4 % del total de los créditos. Los productores agropecuarios no son sujeto de crédito debido a la informalidad del sector y al riesgo que trae invertir en productos agrícolas. En la Tabla 41 se ha estimado el promedio en soles que el sistema financiero logra financiar por hectárea cosechada y este es de S/ 2,773.00 para el 2016, según el costo de producción del orégano que es de S/ 56,861.00 se puede inferir que el sistema financiero solo financia el 5% del costo de producción de este cultivo. Es por ello que existe una oportunidad de negocio para las empresas financieras y cajas municipales que aún no atienden de manera agresiva a este sector, informal y con unidades productivas pequeñas, justamente el tipo mercado que atienden estas empresas financieras pero en otros sectores económicos.

Objetivo de corto plazo OCP 2.2. Al 2024, incrementar el uso de la capacidad instalada en la producción de orégano a 80% y al 2027, a 95%.

Según el Manual de Operación y Mantenimiento de un Sistema de Riego por Goteo, el consumo de agua disminuye en 60% cuando se pasa de un sistema de riego tradicional a un sistema de riego por goteo, cabe señalar que el orégano es un cultivo resistente al estrés hídrico por ello el ahorro de agua es de 80%; pudiendo en esa misma proporción incrementar el uso de tierras agrícolas. Asimismo incrementando la eficiencia en el manejo del cultivo se podrá llegar a incrementar el uso de la capacidad instalada en 80% primero y luego en 95%.

Tabla 41

*Financiamiento Promedio por Hectárea Cosechada*

Año	Hectareas Cosechadas	Financiamiento al Sector Agrícola (Miles de S/)	Financiamiento por hectarea S/.
2001	2,652,558	1,520,460	573.2
2002	2,699,874	1,388,341	514.2
2003	2,700,585	1,366,083	505.9
2004	2,590,195	1,309,191	505.4
2005	2,815,704	1,555,570	552.5
2006	2,869,499	1,646,279	573.7
2007	2,919,240	1,964,637	673.0
2008	3,035,605	3,047,091	1,003.8
2009	3,129,205	3,432,509	1,096.9
2010	3,113,965	3,975,433	1,276.7
2011	3,089,042	4,793,887	1,551.9
2012	3,240,582	5,560,853	1,716.0
2013	3,344,094	6,682,427	1,998.3
2014	3,291,458	7,762,563	2,358.4
2015	3,352,956	9,189,674	2,740.8
2016	3,414,454	9,471,056	2,773.8

*Nota:* Adaptado del Sistema de Información Económica, del Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]

**Objetivos de corto plazo del OLP 3.** Para el año 2027, el número de jornales demandados para las actividades de producción de orégano en chacra se incrementará a 10% y se contará con 30 empresas exportadoras de orégano en la Región Arequipa. En el 2016, el número de jornales anuales ascendió a 2.5% del total de las actividades de agroindustria de la región Arequipa y contó con nueve empresas exportadoras de orégano en la Región Arequipa.

Como se aprecia en la Tabla 42 actualmente se utiliza 1.26 jornal/hombre para el cultivo de una hectárea, bajo este promedio si se incrementa en 20,000 hectáreas la producción de orégano se necesitarían 25,143 nuevos puestos de trabajo para esta actividad, lo que incrementaría en 0.6% la PEA ocupada en el sector agropecuario y por ende 10% de incremento de la mano de obra para la producción de orégano.

Objetivo de corto plazo OCP 3.1. Incrementar anualmente en 30% el volumen de producción certificada (ISO 9000, HACCP y EMAS) desde el 2019 y mantener ese nivel todos los años hasta el año que permite ampliar la oportunidad empleo a 5%; al 2027.

Objetivo de corto plazo OCP 3.2. Al 2024, en la región, existencia de como máximo

35,500 hectáreas no trabajadas para cultivo de orégano, al 2027 un máximo de 15, 500 hectáreas no trabajadas.

Tabla 42

*PEA Ocupada en Actividad Agropecuaria*

Año	Hectareas Cosechadas	PEA Ocupada en Actividad Agropecuaria	PEA Ocupada por Hectarea
2009	3,129,205	4,151.97	1.33
2010	3,113,965	4,056.56	1.30
2011	3,089,042	4,146.79	1.34
2012	3,240,582	4,041.26	1.25
2013	3,344,094	4,054.24	1.21
2014	3,291,458	4,113.89	1.25
2015	3,352,956	4,283.20	1.28
2016	3,414,454	4,292.56	1.26

*Nota:* Adaptado de *Población Económicamente Activa en el Sector Agropecuario*, por el Instituto Nacional de Estadística e Información [INEI]

## 7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para alcanzar el logro de los objetivos de corto plazo, se requiere de una serie de insumos que permitan realizar las acciones claves de las estrategias propuestas. Los recursos o insumos necesarios se clasifican en financieros, físicos, humanos y tecnológicos (D'Alessio, 2015). Los recursos necesarios para la implementación estratégica del Orégano son: tierra de cultivo, mano de obra, agua, maquinaria, presupuesto de inversión, entre otros como se presenta en la Tabla 43.

## 7.3 Políticas de cada Estrategia

Según D'Alessio (2015) las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia, para el correcto accionar de la organización. Las políticas que son la base de las estrategias para alcanzar la visión en el horizonte de tiempo y alcanzar los objetivos de largo plazo. En la siguiente Tabla 44, se presenta las políticas de cada estrategia alineados a los valores y códigos de ética.

Tabla 43

*Recursos Asignados según Objetivos para el Orégano de la Región Arequipa*

N° de OLP	N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Recursos asignados a los objetivos de corto plazo	Responsables
OLP1		Para el 2027, obtener ventas FOB en miles de US\$ 24,000 con una producción de 6,536.30 toneladas. En el 2016 el valor FOB en miles fue US\$ 534.65 y la producción 108.40 toneladas.		
	OCP1.1	Participar desde el 2019 al en 2 ferias alimentarias por año en países como Brasil y de Europa.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada  Recursos Físicos: Establecimientos, infraestructura ferias  Recursos Humanos: Personal de gerencia, administrativa y operativa Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones Recursos Financieros: Inversión pública y privada	Presidente de Gobierno Regional y Alcades Provincial y Distrital Presidentes de Asociaciones, Gerentes MINAGRI, MINCETUR
	OCP1.2	Invertir en la modernización de las plantas de procesamiento de orégano al 2025 que permita incrementar la capacidad instalada a 75% y, al 2027, a 95%.	Recursos Físicos: Infraestructura, instalaciones de Asociaciones  Recursos Humanos: administrativos y técnicos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones Recursos Financieros: Inversión pública y privada para las exportaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcades Provincial y Distrital Presidentes de Asociaciones, Gerentes MINAGRI, MINCETUR
	OCP1.3	En el año 2023 un 35% de los productores nacionales incorporará en sus cultivos semillas certificadas de orégano.	Recursos Físicos: Infraestructura, maquinarias, equipos varios. Recursos Humanos: administrativos y técnicos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones Recursos Financieros: Inversión pública y privada para las exportaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcades Provincial y Distrital MINAGRI, MINCETUR
	OCP1.4	A partir del 2020, ingresar con mayor fuerza al mercado de Brasil, Estados Unidos y Europa y al año 2027 al , incrementar su participación dentro de las exportaciones totales de orégano a 55%, representando Estados Unidos el 25% y Europa 30%.	Recursos Físicos: Infraestructura, maquinarias, equipos varios. Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones Recursos Financieros: Recursos públicos y privados	Presidente de Gobierno Regional y Alcades Provincial y Distrital MINAGRI, MINCETUR, MEF
OLP2		Incrementar al 2027 en 35% el retorno sobre el patrimonio (ROE) basado en la exportación y eficiencia operativa de la cadena productiva de orégano. En el 2016 el ROE de la cadena productiva es 10.5%		
	OCP2.1	Al 2025, otorgar más de 2,500 microcréditos agropecuarios destinados a mejorar la cadena productiva de orégano que permita incentivar la producción y comercialización en la región Arequipa. Al 2016 se desembolsaron 1,400 créditos para promover actividades del sector agropecuario en la región.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada para las exportaciones  Recursos Físicos: Infraestructura, maquinarias, equipos varios. Recursos Humanos: administrativos y técnicos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones Recursos Financieros: Recursos públicos y privados	Presidente de Gobierno Regional y Alcades Provincial y Distrital MINAGRI, MINCETUR
	OCP2.2	Al 2024, incrementar el uso de la capacidad instalada en la producción de orégano a 80% y al 2027, a 95%.	Recursos Físicos: Infraestructura, maquinarias, equipos varios. Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcades Provincial y Distrital MINAGRI, MINCETUR, MEF
OLP3		Para el año 2027, el número de jornales demandados para las actividades de producción de orégano en chacra se incrementará a 10% y se contará con 30 empresas exportadoras de orégano en la Región Arequipa. En el 2016, el número de jornales anuales ascendió a 2.5% del total de las actividades de agroindustria de la región Arequipa y contó con nueve empresas exportadoras de orégano en la Región Arequipa.		
	OCP3.1	Incrementar anualmente en 30% el volumen de producción certificada (ISO 9000, HACCP y EMAS) desde el 2019 y mantener ese nivel todos los años hasta el año que permite ampliar la oportunidad empleo a 5%; al 2027.	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados  Recursos Físicos: Infraestructura, maquinarias, equipos varios. Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos  Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcades Provincial y Distrital MINAGRI, PRODUCE Presidentes de Asociaciones Gerentes de sector privado
	OCP3.2	Al 2024, en la región, existencia de como máximo 35,500 hectáreas no trabajadas para cultivo de orégano, al 2027 un máximo de 15, 500 hectáreas no trabajadas.	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, oficinas Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	

Tabla 44

## Matriz de Políticas por Estrategias del Orégano de la Región Arequipa

ESTRATEGIAS	P1. Promover el orégano a nivel mundial basado en un enfoque de calidad y de exportación mundial	P2.Fomentar el crecimiento basado en la demanda sector gastronómico nacional e internacional	P3. Promover el desarrollo de la infraestructura en toda la cadena de valor	P4. Incentivar el uso adecuada de los suelos para el cultivo del orégano	P5. Promover la adopción de nuevas tecnologías agrícolas	P6. Coordinar con el gobierno local y regional las necesidades del producto para su desarrollo y expansión en el sector agropecuario	P7.Incrementar el número de hectáreas sembradas
FO1. Consolidar el producto orégano en mercados de exportación como Brasil, Chile y España	X	X				X	
FO2. Posicionar al orégano como ingrediente principal de la gastronomía peruana difundiendo su calidad medicinal con propiedades digestivas, carminativas, antioxidantes y expectorantes	X	X				X	
FO3. Propiciar la creación del clúster de orégano y/o alianzas estratégicas , con otros agentes de las cadenas productivas que faciliten su ingreso a mercados alternativos de exportación	X		X				
FO4. Desarrollar I&D y el aprovechar la tecnología para afianzar el proceso productivo de orégano a través del ejecutivo como el MINCETUR, MINAGRI, Universidades e Institutos de educación superior			X		X		
DO2. Incentivar el cultivo de orégano entre los agricultores mediante la difusión de la excelente oportunidades de negocio que genera este producto	X	X					X
DO4. Adquirir maquinaria y equipos modernos para agilizar las actividades de la cadena productiva de orégano			X		X		X
FA1. Mejorar la posición negociadora debido a que el producto se comercializa seco pudiendo almacenarse temporalmente	X	X				X	
FA3. Generar acercamiento en políticas comerciales con bloques económicos para promocionar el orégano		X				X	
FA4. Diversificar la producción del orégano en más regiones. Actualmente la concentración se encuentra en Tacna y Arequipa	X					X	X
DA3. Unificar los procesos operativos y logísticos bajo la ISO 9000 que afiance la producción y comercialización de orégano			X		X		

#### 7.4 Estructura Organizacional del Orégano en el Perú

D'Alessio (2015) indicó que se tiene que buscar una estructura que sea la que mejor se adecue a las estrategias retenidas y se puedan implementar con mayores posibilidades de éxito, es la que incluye la distribución, división, agrupación y relación de las actividades. Actualmente no existe en Arequipa una asociación de productores de orégano lo que es una deficiencia pues no permite una articulación adecuada de la cadena de producción del orégano, por lo que crear una asociación en la ciudad de Arequipa es una necesidad, para lo cual los organismos del Estado deben apoyar e incentivar el interés y la rentabilidad de la producción del orégano.

La estructura diseñada permitirá la implementación de las estrategias elegidas para lograr los objetivos propuestos de largo plazo, en el cual la estructura se basa desde el agricultor en la chacra, asociándose en conjunto con los anexos agricultores de anexos formando una asociación y un gremio, con ellos la participación e inclusión se realiza con mayor facilidad, orden y formalidad; en aras de acceder a asistencia técnica de agricultura, acceso a créditos, asesoría en certificaciones de calidad, entre otros.

Asimismo, se debe contar con la operatividad eficiente de los organismos gubernamentales como el Ministerio de Agricultura, Ministerio de la Producción, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, entre otros. Un Estado comprometido en garantizar la ley de promoción de la inversión privada, proporcionando un marco jurídico estable, a fin de que se otorgue mayor confianza y seguridad a los inversionistas privados, e incentivar la libre y sana competencia en el sector de manera que se logre mayor competitividad en los sectores.

En la Figura 14 se muestra la estructura organizacional del orégano en el cual se establece desde los agricultores individuales agrupándose en asociaciones y gremios y la retroalimentación con organizaciones e instituciones competentes en agricultura, calidad, medio ambiente y ecología.

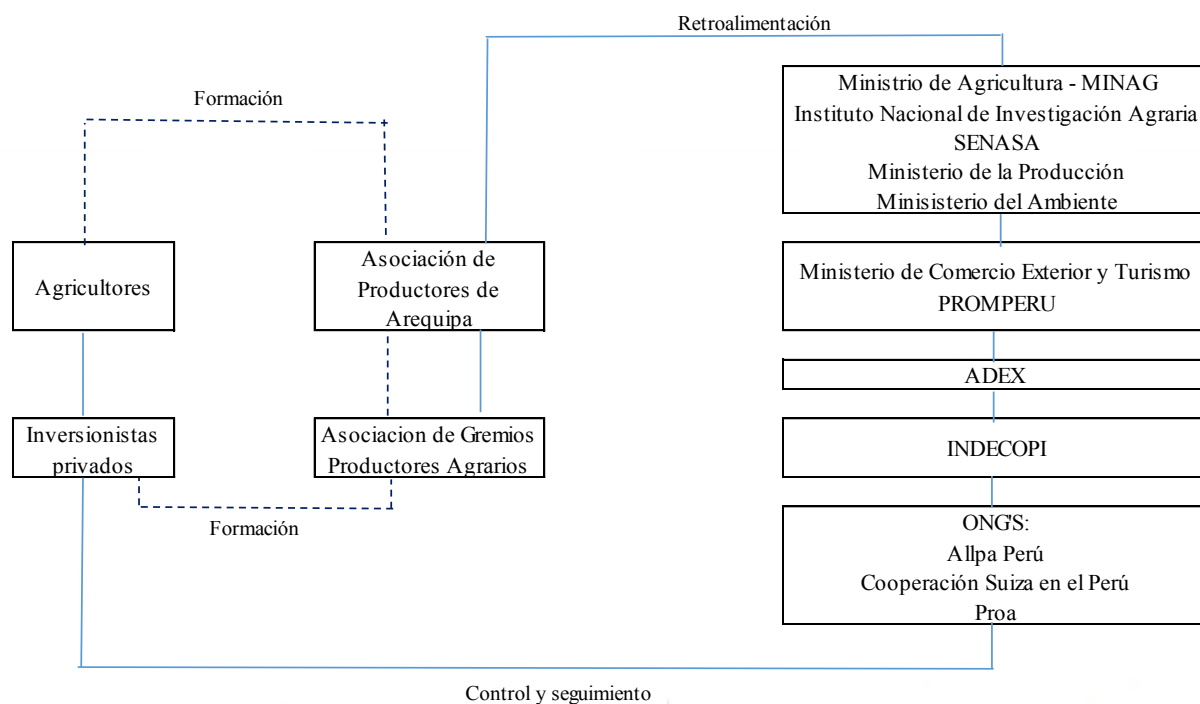


Figura 14. Estructura del órgano en la región Arequipa.

## 7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

El cuidado del medio ambiente, ecología y responsabilidad social son parte importante de la implementación estratégica del sector agroindustrial, las estrategias se encuentran diseñadas y comprometidos con el eficiente uso de los recursos naturales de la región Arequipa. Las buenas prácticas y cuidado del medio ambiente son temas actuales e importantes en la región Arequipa, la cual ha mostrado siempre el cuidado del medio ambiente, el respeto de la biodiversidad y el compromiso del empresariado arequipeño, sin embargo existe la necesidad de monitorear, controlar y difundir el cuidado y protección del medio ambiente en la ciudadanía en general, e implementar estrategias con el empresariado arequipeño con responsabilidad social.

No excluidos de la formalidad, se crean estrategias ante inconvenientes generados en la informalidad con la que trabajan actualmente varios de los productores de orégano en la región, es clave que exista una participación, activa de las entidades del Estado como el MINAGRI, AGROBANCO, SENASA, PROMPERU, ADEX a incentivar las buenas

prácticas y uso de los recursos naturales, así como tener en cuenta como fuente de trabajo generando puestos de empleo con el impulso de la exportación del orégano, si bien no se encuentran articulados los participantes y las empresas que realizan la mayor parte de las exportaciones, comparten los ideales de preservar el medio ambiente, la ecología con responsabilidad social.

### **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

En el sector de los agricultores, productores, acopiadores, entre otros se encuentran vinculados al sector orégano, en el cual existe una alta informalidad lo que no permite conocer con certeza a todos los participantes en los eslabones de la cadena productiva. Los pequeños agricultores trabajan de manera independiente e informal por lo que las estrategias propuestas y vinculadas a fomentar reuniones con los representantes de las organizaciones y formar parte del grupo interés del orégano captando a los productores más competitivos en el 2018, lo que permitirá evaluar y capacitar a otros productores mediante seminarios y talleres que logre optimizar el recurso del orégano. Es importante contar con la presencia de profesionales estratégicos en gerencia a fin de desarrollar eficientemente la región Arequipa como gerentes en áreas claves del gobierno central, regional y local; así como directivos y administrativos comprometidos del empresariado arequipeño, que permitan direccionar las actividades y enfocarse en mayor productividad, lo que permitirá que la región sea más competitiva.

### **7.7 Gestión del Cambio**

El proceso de implementación genera cambios estructurales, y va exigir que los principales actores se encuentren alineados a las políticas para el logro de los objetivos planteados para el corto y largo plazo. Para transformar el sector del orégano se requiere desarrollar actividades como establecer una necesidad para cambiar, crear una visión clara y realista que generará mayor bienestar, institucionalizar el nuevo criterio, consolidar

mejoramientos y mostrar mayor productividad, entre otros. El monitoreo y avance de los objetivos trazados en el corto plazo se deben controlar continuamente, ser reacios al cambio perjudicaría el logro de los objetivos con la nueva visión propuesta; ante ello se deben tomar medidas de información y planeamiento.

## **7.8 Conclusiones**

El proceso de la implementación estratégica del Orégano agrupa factores claves para el condicionamiento y logro de los objetivos a corto plazo, para lo cual se requiere de recursos o insumos, políticas, nueva estructura de organización, planeamiento y compromiso de medio ambiente, ecología y responsabilidad. Los recursos humanos y la motivación son un pilar importante ya que el trabajo y compromiso de ellos va a depender el direccionamiento del planeamiento estratégico propuesto. El papel del gobierno es fundamental, por lo tanto su apoyo para brindar los servicios financieros, tecnológicos y humanos es necesario para lograr e implementar mejoras en las políticas actuales que contribuyan a un beneficio para los exportadores de orégano.

El sector del orégano es aún poco productivo en Arequipa, sólo se registran agricultores y no existe un gremio representativo; se considera necesaria la existencia del gremio para los productores de la zona y para sus exportaciones, con la finalidad de retroalimentarse y acceder a mayores beneficios. Para ello, es necesario que los agricultores acepten y consideren integrarse como asociación para aprender de las lecciones y experiencias, concientizándose en la nueva reestructuración y en las nuevas tendencias en busca de la competitividad y bienestar en general.

Por lo que para desarrollar el sector de manera más ordenada que en otras regiones, se requiere una integración de los agricultores que se dediquen a la siembra del orégano como su principal producto agroindustrial incentivando la inversión privada y busque el empoderamiento del gremio en la región Arequipa.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La etapa de la elaboración de un planeamiento estratégico se constituye en el proceso de monitorear, controlar y evaluar constantemente las estrategias y su implementación, debido principalmente por los cambios constantes del entorno interno, la competencia y la demanda. Las estrategias implementadas son monitoreadas a través de indicadores de gestión que muestran el grado de cumplimiento de los objetivos a corto plazo. En este caso, la responsable del control y la evaluación de los objetivos serán agricultores agremiados y las instituciones impulsadoras del desarrollo agropecuario e inversión (D'Alessio, 2015).

### 8.1 Perspectivas de Control

Los objetivos de corto plazo establecidos en el capítulo anterior van a ser analizados según indicadores desde las perspectivas: (a) financiera, (b) del cliente, (c) procesos internos, y (d) aprendizaje y crecimiento, lo que permite tener una visión global del sector y analizar aquellos indicadores no dan los resultados proyectados, comprometiendo a los responsables del planeamiento estratégico tomar las acciones correctivas necesarias.

### 8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

En la Tabla 45 se indica lo que se pretende responder en cada perspectiva (D'Alessio, 2015).

#### 8.2.1 Perspectiva financiera

En esta etapa la pregunta que se debe formular es ¿qué se debe hacer para satisfacer las expectativas económicas y financieras de la provincia?

#### 8.2.2 Perspectiva del cliente

En esta etapa la pregunta que se debe formular es ¿qué se debe hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes de la provincia?

#### 8.2.3 Perspectiva procesos internos

En esta etapa la pregunta que se debe formular es ¿en qué procesos se debe ser

excelentes para satisfacer estas necesidades de la provincia?

### 8.2.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

En esta etapa la pregunta que se debe formular es ¿qué aspectos son críticos para poder mantener la excelencia en la provincia?

Tabla 45

#### Tablero de Control Integrado del Orégano

Objetivos	Indicador	Medida
<b>Perspectiva Financiera</b>		
OCP 2.1 Al 2025, otorgar más de 2,500 microcréditos agropecuarios destinados a mejorar la cadena productiva de orégano que permita incentivar la producción y comercialización en la región Arequipa. Al 2016 se desembolsaron 1,400 créditos para promover actividades del sector agropecuario en la región.	Número de créditos otorgados	Monto de desembolso
OCP 2.2 Al 2024, incrementar el uso de la capacidad instalada en la producción de orégano a 80% y al 2027, a 95%.	Nivel de utilización de la planta	Porcentaje
<b>Perspectiva del Cliente</b>		
OCP 1.1 Participar desde el 2019 al 2027 en 2 ferias alimentarias por año en países como Brasil y de Europa.	Número de ferias realizadas	Unidades
OCP 1.4 A partir del 2020, ingresar con mayor fuerza al mercado de Brasil, Estados Unidos y Europa y al año 2024 al 2027, incrementar su participación dentro de las exportaciones totales de orégano a 55%, representando Estados Unidos el 25% y Europa 30%.	FOB exportaciones	US\$
<b>Perspectiva del Proceso Interno</b>		
OCP 3.1 Incrementar anualmente en 30% el volumen de producción certificada (ISO 9000, HACCP y EMAS) desde el 2019 y mantener ese nivel todos los años hasta el año que permite ampliar la oportunidad empleo a 5%; al 2027.	Número de certificaciones por buenas prácticas	Unidades
OCP 3.2 Al 2024, en la región, existencia de como máximo 35,500 hectáreas no trabajadas para cultivo de orégano, al 2027 un máximo de 15, 500 hectáreas no trabajadas.	Númer de hectáreas trabajadas/Total de hectáreas	Porcentaje
<b>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</b>		
OCP 1.3 En el año 2023 un 35% de los productores nacionales incorporará en sus cultivos semillas certificadas de orégano.	Número de capacitaciones ejecutadas	Unidades
OCP1.2 Invertir en la modernización de las plantas de procesamiento de orégano al 2025 que permita incrementar la capacidad instalada a 75% y, al 2027, a 95%.	Número de estudios técnicos realizados en mejora de plantas productivas	Unidades

### 8.3 Conclusiones

En este capítulo se desarrolló la etapa de control y evaluación del proceso estratégico; si bien es considerado como la tercera etapa es un proceso continuo que se va desarrollando durante el tiempo en que se implemente el plan estratégico, también se desarrolló el Tablero de Control Integrado, con el objetivo de determinar las medidas de cada objetivo de corto plazo de tal manera que se eviten trazar objetivo de poca relevancia, así como los indicadores cuantitativos que permitan medir y comparar el avance del logro del objetivo propuesto, con la finalidad de tomar acciones correctivas en el caso de existir una desviación para su cumplimiento.



## **Capítulo IX: Competitividad del Orégano en la Región Arequipa**

### **9.1 Análisis Competitivo del Orégano en la Región Arequipa**

La capacidad para lograr y potenciar las fortalezas, neutralizar las debilidades, aprovechar todas oportunidades que maneja el entorno y hacer frente a las amenazas que lo aquejan con la finalidad de lograr sus objetivos, es la mejor definición de la competitividad de un sector. La competencia, una de las fuerzas más poderosas en muchos ámbitos del esfuerzo humano, es generalizada, tanto si implica a compañías que luchan por mercados, a países que se enfrentan a la globalización o a organizaciones sociales que responden a las necesidades. Actualmente, las organizaciones de todos los sectores tienen que conseguir los elementos diferenciadores para aportar valor; en estas, ser competitivo se define como la gestión de recursos y capacidades para incrementar sostenidamente la productividad empresarial y el bienestar de la población (Porter, 1985).

Existen dos perspectivas para analizar la competitividad: en primer lugar, como un conjunto de factores que determinan el nivel de productividad, y en segundo lugar, como un determinante del incremento sostenido del bienestar de las personas. Conforme a estas perspectivas, la competitividad regional puede ser definida como la administración de recursos y capacidades para incrementar sostenidamente la productividad empresarial y el bienestar de la población de cierta región (Benzaquen, 2010)

### **9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Orégano en la Región Arequipa**

La creciente competencia a escala mundial de la gastronomía peruana es consecuencia del flujo internacional de conocimientos culinarios ha erosionado los estándares discriminatorios de la jerarquía gastronómica plebiscitada por las élites; jerarquía en la cual la cocina francesa, la cocina mediterránea y las grandes cocinas asiáticas ocupaban los puestos más altos. Con el apoyo de la globalización se logró el reconocimiento de otras culturas gastronómicas: en un contexto de comercialización de la cultura, la explosión

patrimonial conllevó que ciertos aspectos de la culinaria fueran seleccionados por diferentes grupos para afirmar al mismo tiempo su identidad cultural/nacional y su diferencia de otros grupos, y por añadidura, para asegurarse un nicho en el mercado global de las cocinas étnicas y nacionales. Las ventajas competitivas que se han identificado se pueden garantizar en primer lugar con la subsecuente fama de la comida peruana, en razón que se va promocionar el orégano arequipeño como ingrediente final que mejora y amplía el sabor de la comida nacional y especialmente de la arequipeña, en definitiva esta fama de clase mundial que se ha ganado la gastronomía peruana va seguir acrecentándose y es difícil imitar puesto que es parte de la cultura de cada nación siendo única e irrepetible.

Los numerosos microclimas del Perú, las diferentes variedades por especie y el manejo especial, muchas veces desarrollado por el ingenio de los productores, sin ayuda de la investigación estatal, permiten que se vean en los mercados muchas frutas frescas durante casi todo el año. Una situación especial y un privilegio del que pocos lugares pueden disfrutar. La variedad climática con la cuenta el Perú permite que productos como el orégano se puedan cultivar durante todo el año de esto permite ofrecer el producto a países del hemisferio norte en estaciones contrarias. En ese sentido también se hace referencia a los microclimas como un factor importante en el aumento de producción puesto que el efecto del microclima permite mejorar las tasa obtenidas de emergencia y supervivencia de las plántulas remanentes, en este caso la presencia de distintos pisos altitudinales permiten un efecto positivo relacionado a pequeños cambios de clima en zonas donde podría eventualmente tener climas más extremos lo cual permite tener mayor disponibilidad de agua para las plántulas, reducción de la radiación solar y la temperatura del suelo.

### **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Orégano en la Región**

#### **Arequipa**

Las asociaciones conformadas por agricultores en el Perú siempre han tenido tristes

finales y es que solo vale remontarse a la época de los gobiernos militares, cuando se formaron las Cooperativas Agrarias, y que al día de hoy muy pocas han quedado en funcionamiento y con mínima presencia. Es difícil asociar a los pequeños productores muchos de los cuales son personas de baja instrucción académica que ven como una amenaza a sus propiedades el hecho de que formen parte de una asociación; sin embargo el concepto de clústeres va más allá, en los países sudamericanos los clústeres son, en general, escasos, débiles e incipientes; se basan en recursos naturales y carecen de un clima de negocios apropiado para su desarrollo.

Asimismo, generan productos de bajo valor agregado, utilizan mano de obra poco calificada y cuentan con escasas empresas especializadas vinculadas con ellos. Existen instituciones públicas y privadas que apoyan a estos clústeres pero rara vez ello forma parte de un esfuerzo coordinado que responde a una estrategia nacional o regional de desarrollo. Sin embargo, hay casos de clústeres que poseen gran potencial de desarrollo que vale la pena con el apoyo de programas y políticas públicas, dirigidas a mejorar el clima de negocios en lo relacionado con la infraestructura de transporte, tecnologías, niveles de investigación, trámites burocráticos, programas educativos y otros.

En definitiva siendo el orégano un sector pequeño pero pujante y con muchas perspectivas para su desarrollo dentro de la agricultura se propondría juntar con otros clústeres ya establecidos, como el de la uva, espárrago, etc., cuyas bases ya se encuentran solidas, tienen infraestructura propia y una organización que pueda servir de cimiento para la realización de sus actividades. Se propondría clústeres para productos agrícolas en general considerando aquellos productos que aún no lo tienen, como el caso del orégano.

#### **9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

Los aspectos más importantes a considerar en la formación de un clúster de productos agropecuarios se deben incluir:

- Lograr mayor poder de negociación o precio en chacra más justo para sus productos.
- Mayor garantía y facilidad en el acceso a créditos para el crecimiento de siembra y la adquisición de tecnología, entre otros aspectos.
- Incentivos por parte del Estado para para la ampliación de la frontera agrícola, y condiciones favorables de protección jurídica dentro del marco constitucional.

### 9.5 Conclusiones

Se ha detectado que el orégano es un producto muy competitivo dentro de la Región lo cual permite albergar grandes esperanzas de crecimiento y desarrollo del sector en ese sentido se debería aprovechar las circunstancias referidas específicamente al repunte de la gastronomía peruana y usarla como trampolín para el despegue de las ventas del orégano a nivel internacional. En segundo lugar cabe señalar la enorme ventaja con la que cuenta el agricultor peruano respecto a la variedad de climas que puede encontrar en un solo piso altitudinal y es que la accidentada geografía nacional permite esta diversidad lo cual mejora el rendimiento de algunos productos y en otros permite su cultivo durante todo el año.

Si bien es cierto la unión hace la fuerza, en el sector agricultura este dicho no calza, sin embargo hay buenos ejemplos sobre clústeres en el Perú y de los cuales los productores de orégano podrían formar parte fortaleciendo un clústeres ya creado o solamente utilizando su red de comercio. Cabe mencionar que en la región Tacna, existe asociaciones de orégano lo que le ha permitido realizar mejorar las gestiones de acopio de orégano y realizar sinergias entre ellos para ser competitivos en el sector.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

Con este capítulo se cierra el proceso del planeamiento estratégico agregado para el sector orégano de Arequipa hasta el 2017, el cual empezó con el análisis, intuición, decisión y evaluación/control, a través de la presentación del Plan Estratégico Integral del sector, que resume el proceso estratégico desde la formulación, el planeamiento y la implementación, la cual ayudará al control del proceso estratégico para poder realizar los ajustes que sean necesarios a través de los cambios que vayan ocurriendo en el sector con el tiempo, manteniendo una visión integral del plan (D'Alessio, 2015). Se presentan también las conclusiones de la aplicación de este planeamiento estratégico del sector orégano y las recomendaciones para mejorar trabajos futuros y guiar a los actores del plan a través del proceso. Finalmente se concluye con lo que se espera como situación futura del sector.

### 10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan Estratégico Integral se define como una herramienta que va a ayudar al control durante el proceso estratégico y a los ajustes necesarios si fueran requeridos. Se presenta el plan estratégico integral del sector orégano en la Tabla 46. El éxito del plan radica en la visión; por ello, mientras más detallado sea, será más fácil realizar el seguimiento del mismo D'Alessio (2015).

### 10.2 Conclusiones

En la actualidad ningún actor principal del sector orégano ha realizado o viene desarrollando sus actividades en base a un plan estratégico. A la fecha, se siguen las disposiciones que surgen en ADEX, las cuales se generan principalmente por las fluctuaciones del mercado y buscan mantener estables los precios del orégano que se exporta desde el Perú. El país ha reaccionado ante la demanda de los clientes sin una visión determinada y sin los conocimientos que se derivan del establecimiento de la misma (objetivos de largo y corto plazo, estrategias, políticas, asignación de recursos, entre otros),

que generen el compromiso de los integrantes de la cadena de valor para movilizarse en un esfuerzo coordinado y sostenido hacia el crecimiento de la participación del país en el panorama mundial de sector. Las tendencias del consumo de orégano son al alza, y es natural que la composición de las exportaciones se vea afectada como consecuencia de un avance en la industrialización. El volumen exportado de materia prima (orégano) debería ser cada vez menor en términos porcentuales conforme se aplique el plan estratégico, dando paso al protagonismo de un producto con valor agregado que permita obtener mayores márgenes y conlleve a un reconocimiento internacional por sus propiedades, usos y variedades disponibles, respaldado por la fama de la gastronomía peruana. Como consecuencia del análisis interno, se puede determinar que el sector tiene fortalezas importantes para hacer frente a sus competidores. La variedad de oportunidades, son la base para el surgimiento del sector en cuanto a la variedad de climas en el Perú que permiten la producción de manera continua.

El orégano al ser una planta perene y con las condiciones favorables de la región, permitirá mejorar la calidad de vida y bienestar de la población que lo cultive, su beneficio económico en cuanto a la recuperación de la inversión en comparación con los productos tradicionales que se siembran es mucho mayor si se destina como producto de exportación, dado que hay un precio de venta en el mercado interno que es la mitad del que se puede conseguir exportando, al no tener un proceso complejo de industrialización los costos son bajos. Asimismo se tiene una proyección positiva de crecimiento del precio internacional, que ya tiene una tendencia al alza que reafirma apostar por este producto y dejar de lado los tradicionales, mostrando a los agricultores el atractivo del orégano.

Existen algunas dificultades como la falta de asociaciones de productores unido al minifundismo lo que genera mayores costos de producción puesto que los productores no cuentan con una gran escala de producción y esto genera mayores costos puesto que la parte

fija de los mismos es afrontada por cada uno cuando podría dividirse entre todos los productores; a nivel de infraestructura se cuenta con una gran vía de comunicaciones como la carretera interoceánica que permite el transporte de las mercadería de manera rápida, segura y sobre todo barata.

Una de las pretensiones es contar con un producto competitivo, con altos estándares de calidad que desplace a los ofrecidos por los principales competidores a nivel mundial que desafían cada vez más la oferta de este producto. Es muy importante avanzar en el aspecto tecnológico, tanto a nivel estructural como técnico. La aplicación de métodos especializados de cultivo de orégano, integrados con tecnologías avanzadas en maquinaria y herramientas, conseguirá una mejor eficiencia en toda la cadena de suministro en lo que respecta a utilización de recursos humanos, económicos y naturales. Cabe señalar, que los sistemas de información integrados a desarrollar deberían dar paso a un comercio exterior con condiciones más estables, disminuyendo la incertidumbre por la falta de información sobre los mercados, precios internacionales, tendencias de consumo, etc. Se debe tomar ventaja de los tratados de comercio establecidos con países que son clientes potenciales y actuales para el Perú. Las buenas relaciones con socios comerciales son fundamentales para una evolución positiva del mercado, así como el aprovechamiento de los TLC actuales y la firma de nuevos, que promuevan el intercambio especialmente de productos en los que el país es competitivo, como es el caso del orégano.

ADEX como socio estratégico de los exportadores debería alentar la formación de un clúster de agroproductos del Perú no solo beneficiaría al sector orégano, sino que contribuiría a concentrar los esfuerzos comunes de los diferentes sectores de agroproductos del Perú y a obtener beneficios igualitarios para todos, bien sea a través de normas estandarizadas que beneficien a los integrantes de la cadena de valor, como por medio de la optimización de costos a través del apalancamiento de negociaciones de fertilizantes, agroproductos y equipos

para el riego tecnificado; estos deben sumar una fuerza representativa para obtener en el futuro acuerdos preferenciales para el país, de forma sostenida.

### **10.3 Recomendaciones**

Implementar el presente plan estratégico para la Región Arequipa, en un esfuerzo conjunto del Gobierno Regional, Minsiterio de Agricultura y Riego, y de las empresas actuales de exportación de orégano de Arequipa. El Ministerio de Agricultura y Riego en su labor dirigida al desarrollo de los agricultores debe realizar un estudio que evalúe los cultivos que son convenientes de sembrar durante las temporadas que se deja descansar la tierra luego de la cosecha. De esta manera, podría optimizarse el uso de las tierras creando ingresos adicionales para los agricultores que las administran. La capacitación a los agricultores es fundamental y debe trascender el plano técnico, promoviendo el surgimiento de líderes que tengan a bien generar nuevas oportunidades para sus comunidades y que vuelvan sostenible el desarrollo del sector en el tiempo adaptándose al cambio.

Asimismo, el INIA como las Universidades tiene el deber moral de invertir recursos en investigación y desarrollo de nuevos productos e industrias que tengan como insumo el orégano, tales como el desarrollo de la industria de aceites, esencias, entre otros. Esta acción puede realizarse con el apoyo de empresarios y demás instituciones interesadas en realizar trabajos de investigación, tesis de grado y proyectos de pre-factibilidad en los que se beneficien mutuamente estudiantes e inversionistas del sector.

Las relaciones productivas ganar-ganar a largo plazo permitirá que los picos de demanda del producto sean más suaves en momentos de crisis, de manera que los mercados no se desbalancen como fue en el 2008 y 2010 en el Perú. Esto no es limitativo para los TLC, sino que se puede hacer extensivo hacia acuerdos de cooperación y suministro con garantía de pedido entre países, que fomente el intercambio comercial y el desarrollo del Perú en el negocio de agroproductos.

#### 10.4 Futuro del Orégano

El sector agrícola en general tiene muy buenas perspectivas de crecimiento pero el orégano es como la cereza del pastel puesto que este es usado como condimento para la comida nacional y tiene un gran potencial de crecimiento para la implementación y puesta en marcha de este planeamiento estratégico, lo cual implica el involucramiento y la interacción de diferentes actores, tanto a nivel público como privado. En el futuro, se espera que el sector logre el liderazgo a nivel mundial como exportador de orégano, a través de generar alianzas, como medio, para poner en vitrina a este producto de la región Arequipa. El orégano proveniente del Perú será reconocida como un producto bandera, caracterizado por un alto cumplimiento de los estándares internacionales y por contar con certificaciones que garanticen su calidad, logrando un mejor posicionamiento en el extranjero y siendo respaldado por la marca Perú. Asimismo, el fruto estará siendo comercializado bajo sus distintas presentaciones.

En ese sentido y gracias al efecto multiplicador de la economía el sector orégano permitirá un mejor desarrollo de las comunidades de las zonas costeras peruanas, tanto a nivel técnico como cognitivo, por medio de un esfuerzo coordinado de todos los agricultores, con el apoyo de instituciones públicas y privadas que permita el surgimiento de líderes en todos los niveles para lograr la evolución integral que se plantea para el 2021, cuyo éxito se deberá al monitoreo constante según lo establecido en este planeamiento estratégico para adecuar el sector al dinamismo del entorno.

Tabla 46

Plan Estratégico Integral del Sector Orégano

**MISIÓN** VISIÓN: Para el 2027, el Orégano de la Región Arequipa será el producto con mayor participación dentro de las especies aromáticas en el mercado nacional para exportación, incentivando el cultivo y la competitividad de los agricultores para lograr una eficiencia en la producción que aumente la rentabilidad. Será reconocido en el mercado por su calidad y diversificación de incursión en diferentes sectores como producto tradicional, medicinal, y cosmético con los mejores estándares de calidad. Así mismo, incentivará la economía de la región Arequipa con desarrollo sostenible y el desarrollo de la comunidad competente.

**INTERESES ORGANIZACIONALES**  
El orégano de la región Arequipa es un producto natural con múltiples propiedades naturales para el bienestar de la salud, por lo que participa en diferentes nichos de mercados de manera atractiva de acuerdo a las últimas tendencias de consumo, produciendo con últimas tecnologías y procesos de calidad. Integrando, cumpliendo y dinamizando la mayor producción del orégano permita brindar mayores oportunidades de desarrollo y bienestar del desarrollo empresarial y exportador

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS LARGO PLAZO	POLÍTICAS	VALORES
FO1. Consolidar el producto orégano en mercados de exportación como Brasil, Chile y España.	OLP1. Para el 2027, obtener ventas FOB en miles de US\$ 24,000 con una producción de 6,536.30 toneladas. En el 2016 el valor FOB en miles fue US\$ 534.65 y la producción 108.40 toneladas.		
FO2. Posicionar al orégano como ingrediente principal de la gastronomía peruana difundiendo su calidad medicinal con propiedades digestivas, carminativas, antioxidantes y expectorantes.			
FO3. Propiciar la creación del clúster de orégano y/o alianzas estratégicas, con otros agentes de las cadenas productivas que faciliten su ingreso a mercados alternativos de exportación.			
FO4. Desarrollar I&D y el aprovechar la tecnología para afianzar el proceso productivo de orégano a través del ejecutivo como el MINCETUR, MINAGRI, Universidades e Institutos de educación superior.			
DO2. Incentivar el cultivo de orégano entre los agricultores mediante la difusión de la excelente oportunidades de negocio que genera este producto.			
DO4. Adquirir maquinaria y equipos modernos para agilizar las actividades de la cadena productiva de orégano.			
FA1. Mejorar la posición negociadora debido a que el producto se comercializa seco pudiendo almacenarse temporalmente			
FA3. Generar acercamiento en políticas comerciales con bloques económicos para promocionar el orégano			
FA4. Diversificar la producción del orégano en más regiones. Actualmente la concentración se encuentra en Tacna y Arequipa			
DA3. Unificar los procesos operativos y logísticos bajo la ISO 9000 que afianze la producción y comercialización de orégano			

Objetivos	Indicador	Medida
<b>Perspectiva Financiera</b>		
OCP 2.1 Al 2025, otorgar más de 2,500 microcréditos agropecuarios destinados a mejorar la cadena productiva de orégano que permita incentivar la producción y comercialización en la región Arequipa. Al 2016 se desembolsaron 1,400 créditos para promover actividades del sector agropecuario en la región.	Número de créditos otorgados	Monto de desembolso
OCP 2.2 Al 2024, incrementar el uso de la capacidad instalada en la producción de orégano a 80% y al 2027, a 95%.	Nivel de utilización de la planta	Porcentaje
<b>Perspectiva del Cliente</b>		
OCP 1.1 Participar desde el 2019 al 2027 en 2 ferias alimentarias por año en países como Brasil y de Europa.	Número de ferias realizadas	Unidades
OCP 1.4 A partir del 2020, ingresar con mayor fuerza al mercado de Brasil, Estados Unidos y Europa y al año 2024 al 2027, incrementar su participación dentro de las exportaciones totales de orégano a 55%, representando Estados Unidos el 25% y Europa 30%.	FOB exportaciones	US\$

OBJETIVOS LARGO PLAZO	OBJETIVOS CORTO PLAZO
OLP2. Incrementar al 2027 en 35% el retorno sobre el patrimonio (ROE) basado en la exportación y eficiencia operativa de la cadena productiva de orégano. En el 2016 el ROE de la cadena productiva es 10.5%.	OCP 2.1 Al 2025, otorgar más de 2,500 microcréditos agropecuarios destinados a mejorar la cadena productiva de orégano que permita incentivar la producción y comercialización en la región Arequipa. Al 2016 se desembolsaron 1,400 créditos para promover actividades del sector agropecuario en la región.
OLP3. Para el año 2027, el número de jornales demandados para las actividades de producción de orégano en chacra se incrementará a 10% y se contará con 30 empresas exportadoras de orégano en la Región Arequipa. En el 2016, el número de jornales anuales ascendió a 2.5% del total de las actividades de agroindustria de la región Arequipa y contó con nueve empresas exportadoras de orégano en la Región Arequipa.	OCP 3.1 Incrementar anualmente en 30% el volumen de producción certificada (ISO 9000, HACCP y EMAS) desde el 2019 y mantener ese nivel todos los años hasta el año que permite ampliar la oportunidad empleo a 5%; al 2027.
	OCP 3.2 Al 2024, en la región, existencia de como máximo 35,500 hectáreas no trabajadas para cultivo de orégano, al 2027 un máximo de 15,500 hectáreas no trabajadas.
	OCP 2.2 Al 2024, incrementar el uso de la capacidad instalada en la producción de orégano a 80% y al 2027, a 95%.
	OCP 1.3 En el año 2023 un 35% de los productores nacionales incorporará en sus cultivos semillas certificadas de orégano.
	OCP 1.4 A partir del 2020, ingresar con mayor fuerza al mercado de Brasil, Estados Unidos y Europa y al año 2024 al 2027, incrementar su participación dentro de las exportaciones totales de orégano a 55%, representando Estados Unidos el 25% y Europa 30%.

Objetivos	Indicador	Medida
<b>Perspectiva del Proceso Interno</b>		
OCP 3.1 Incrementar anualmente en 30% el volumen de producción certificada (ISO 9000, HACCP y EMAS) desde el 2019 y mantener ese nivel todos los años hasta el año que permite ampliar la oportunidad empleo a 5%; al 2027.	Número de certificaciones por buenas prácticas	Unidades
OCP 3.2 Al 2024, en la región, existencia de como máximo 35,500 hectáreas no trabajadas para cultivo de orégano, al 2027 un máximo de 15,500 hectáreas no trabajadas.	Número de hectáreas trabajadas/Total de hectáreas	Porcentaje
<b>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</b>		
OCP 1.3 En el año 2023 un 35% de los productores nacionales incorporará en sus cultivos semillas certificadas de orégano.	Número de capacitaciones ejecutadas	Unidades
OCP 1.2 Invertir en la modernización de las plantas de procesamiento de orégano al 2025 que permita incrementar la capacidad instalada a 75% y, al 2027, a 95%.	Número de estudios técnicos realizados en mejora de plantas productivas	Unidades

**RECURSOS**  
(a) recursos financieros, (b) recursos físicos, (c) recursos humanos, (d) recursos tecnológicos

- PRINCIPIOS CARDINALES**
1. Influencia de terceras partes. Los productores de la región Arequipa, las organizaciones públicas y privadas y la sociedad civil en general con los que influyen como procesadores de las cadenas productivas priorizada. Además el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), Ministerio de Relaciones Exteriores, el Ministerio de Economía y Finanzas.
  2. Lazos pasados – presentes. Los lazos pasados y presentes del sector de orégano se han venido forjando principalmente con Chile y Bolivia.
  3. Contrabalance de intereses. Existe una disonancia a nivel de costos en relación a los agricultores, dado que algunos no utilizan las cantidades requeridas de fertilizantes y abonos, lo cual genera menores rendimientos en los cultivos y frutos, los cuales no presentan las características óptimas, esto hace muchas veces que el producto no sea de la calidad esperada exportable a otros países.
  4. Conservación de los competidores. Respecto al sector, Chile ha adquirido una posición importante en relación a los incrementos de su producción de orégano. En el contexto nacional, la competencia como competidores referenciales se tiene las regiones de Tacna y Moquegua, del sur del Perú.

POLÍTICAS	VALORES
P1. Promover el orégano a nivel mundial basado en un enfoque de calidad y de exportación mundial.	1. Responsabilidad
P2. Fomentar el crecimiento basado en la demanda sector gastronómico nacional e internacional	2. Respeto
P3. Promover el desarrollo de la infraestructura en toda la cadena de valor	3. Ética
P4. Incentivar el uso adecuada de los suelos para el cultivo del orégano	4. Compromiso
P5. Promover la adopción de nuevas tecnologías agrícolas	5. Innovación
P6. Coordinar con el gobierno local y regional las necesidades del producto para su desarrollo y expansión en el sector agropecuario	6. Trabajo en Equipo
P7. Incrementar el número de hectáreas sembradas	7. Solidaridad

Objetivos	Indicador	Medida
<b>CÓDIGO DE ÉTICA</b>		
P1. Promover el orégano a nivel mundial basado en un enfoque de calidad y de exportación mundial.	1. Competir practicando la lealtad y transparencia en la producción de orégano.	
P2. Fomentar el crecimiento basado en la demanda sector gastronómico nacional e internacional	2. Respetar las normas y leyes establecidas por las autoridades.	
P3. Promover el desarrollo de la infraestructura en toda la cadena de valor	3. Brindar igualdad de oportunidades a la comunidad.	
P4. Incentivar el uso adecuada de los suelos para el cultivo del orégano	4. Usar responsablemente los recursos naturales, protegiendo el medio ambiente y minimizando cualquier impacto negativo en el ecosistema.	
P5. Promover la adopción de nuevas tecnologías agrícolas	5. Brindar oportunidades de crecimiento al personal para tener mejor calidad de vida.	
P6. Coordinar con el gobierno local y regional las necesidades del producto para su desarrollo y expansión en el sector agropecuario	6. Fomentar una cultura de mejora continua para optimizar procesos productivos generando valor.	
P7. Incrementar el número de hectáreas sembradas		

## Referencias

- Arcila-Lozano, C. C., Loarca-Piña, G., Lecona-Uribe, S., & González de Mejía, E. (2004). *El orégano: propiedades, composición y actividad biológica de sus componentes*. Archivos Latinoamericanos de nutrición, 54(1), 100-111.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM]. (2015). *Niveles socioeconómicos 2015*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2015.pdf>
- Asociación de Exportadores [ADEX] (2017). *Información Institucional*. Recuperado de <https://adex104valdiviap.jimdo.com/adex/>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016). *Caracterización del departamento de Arequipa*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/arequipa-caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017.pdf>
- Banco Mundial [BM]. (2017). *Perú: Panorama general*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Benzaquen, J., Carpio, L. A. D., Zegarra, L. A., & Valdivia, C. A. (2010). *Un índice regional de competitividad para un país*. Revista Cepal.
- Biotecnia. (2013). Importancia del aceite esencial y la producción de orégano. *Revista de Ciencias Biológicas y de la Salud*. Recuperado de <http://www.biotecnia.uson.mx/revistas/articulos/22-9%20IMPORTANCIA%20DEL%20ACEITE%20ESENCIA.pdf>

- Botanical-online. (2017). *Orégano*. Recuperado de <http://www.botanical-online.com/buscadordebotanica.htm?cx=partner-pub-8609673740808135%3A6664903039&cof=FORID%3A10&ie=utf-8&q=or%C3%A9gano&sa=Buscar>
- Calderón, W., & Mendoza, J. (2016). *Gasto militar en el Perú: 1900-2015*. Universidad del Pacífico.
- Cámara de Comercio e Industria de Arequipa (2016). Informe de Coyuntura: Junio 2016. La dinámica de la PEA en Arequipa. Recuperado de [http://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/informe\\_de\\_coyuntura\\_-\\_la\\_dinamica\\_de\\_la\\_pea\\_en\\_arequipa.\\_junio\\_2016.pdf](http://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/informe_de_coyuntura_-_la_dinamica_de_la_pea_en_arequipa._junio_2016.pdf)
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). Plan Bicentenario al 2021 CEPLAN. Recuperado de [https://www.ceplan.gob.pe/documentos/\\_plan-bicentenario/](https://www.ceplan.gob.pe/documentos/_plan-bicentenario/)
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2015). *Perfil del Vacacionista Nacional 2015*. Recuperado de <http://www.promperu.gob.pe/TurismoIn/Sitio/PerfVacacionistaNac>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [Promperú]. (2017a). *Informe Mensual de Exportaciones Enero 2017. Ranking de países*. Recuperado de [http://www.siicex.gob.pe/promperustat/frmRanking\\_x\\_Pais.aspx](http://www.siicex.gob.pe/promperustat/frmRanking_x_Pais.aspx)
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2017b). *Informe Mensual de Exportaciones: Enero 2017*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/104506851rad6B52F.pdf>
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología, e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2006). *Plan nacional estratégico de ciencia, tecnología e innovación para la competitividad y el desarrollo humano PNCTI 2006 – 2021*. Lima, Perú: Autor.

Constitución Política del Perú. Congreso de la República. Artículo 43. Título I. De los derechos y deberes fundamentales. (1993).

Curioni, A., Arizio, O. (2006). *Plantas aromáticas y medicinales labiadas*.

Chirinos, O., Mc Bride, E., Abarca, J., Coaquira, J., García Calderón, L., & León, D. (2009). *Exportación de orégano de Tacna al mercado de Brasil*.

Choqueña, J. (2003). *"Efecto de la fertilización nitrogenada y fosforada en el rendimiento de aceite esencial del orégano (Origanum vulgare) en condiciones del distrito de Candarave*. Tesis Ing. Agrónomo UNJBG- Tacna, 70 pp.

D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia* (3ra ed.). Lima, Perú: Pearson.

Delpiano, P. (2005). *Orégano y romero: cultivo, calidad, tecnología y mejoramiento*.

"Realizado por el Área Agroindustrial de Fundación Chile, en el marco del Proyecto FDI CORFO AT - 11: "Introducción de nuevas tecnologías y screening de material genético para mejorar la competitividad y aumentar la oferta exportable de orégano y romero"

Innova Market Insight (2013). *Top 10 for 2013*. Recuperado de

<http://www.foodingredientsfirst.com/headlines/Innova-Market-Insights-Top-Trends-for-2013-Aware-Shopper-Forces-Manufacturer-Accountability.html>

Instituto Nacional de estadística e informática [INEI]. (2013a). *Aspectos Geográficos del Perú*. Recuperado de

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/BiblioINEIPub/BancoPub/Est/Lib0347/N25/GEOGRAF.htm>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013b). *Total de superficie agropecuaria*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digiales/Est/Lib1185/cap02.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1185/cap02.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Estado de la Población Peruana 2015*. Recuperado de

[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digiales/Est/Lib1251/Libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1251/Libro.pdf)

Instituto Nacional de estadística e informática [INEI]. (2016). *El Perú tiene una población de 31 millones 488 mil 625 habitantes*. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-una-poblacion-de-31-millones-488-mil-625-habitantes-9196/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017a). *Economía*. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017b). *Estadísticas. Población y*

*vivienda*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA] (2017). Información institucional.

Recuperado de <http://www.inia.gob.pe/nosotros/quienes-somos>

Gobierno Regional de Arequipa (2013). *Plan Regional de Desarrollo Concertado 2013-2021*.

Recuperado de

[http://www.regionarequipa.gob.pe/Cms\\_Data/Contents/GobRegionalArequipaInv/Media/PlanesDesarrollo.PlanDesarrolloRegionalConcertado/2013-2021/PDRC-.pdf](http://www.regionarequipa.gob.pe/Cms_Data/Contents/GobRegionalArequipaInv/Media/PlanesDesarrollo.PlanDesarrolloRegionalConcertado/2013-2021/PDRC-.pdf)

Gobierno Regional de Arequipa (2017). Información institucional. Recuperado de

<http://www.regionarequipa.gob.pe/AboutUs>

Klauer, D. (2009). *Manual Técnico de cultivo ecológico de Orégano*. Arequipa. Perú.

Lawrence, BM. (1984). *The botanical and chemical aspects of oregano*. *Perfum Flavorist*.

41-51

Ley del Código de Ética de la Función Pública. *Ley 27815*. (2016). Recuperado de

<https://www.mef.gob.pe/contenidos/comunicado/Ley27815.pdf>.

Maximixe. (2007). *Informe de mercado: orégano*. Lima: Maximixe.

Maximixe. (2012). *Orégano: Resumen Ejecutivo*.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2011). *Guía de rutas: Carretera Interoceánica Sur Perú-Brasil*. Lima, Perú: Autor.

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/DD7BCB4FF225E35005257B6D006F81ED/\\$FILE/pesem2012-2016-1.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/DD7BCB4FF225E35005257B6D006F81ED/$FILE/pesem2012-2016-1.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016a). *Partidas arancelarias del producto, exportadas en los últimos años: Producto orégano*. Recuperado de [http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=172.17100&\\_portletid\\_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc\\_fp\\_init&pproducto=139&pnomproducto=Or%E9gano](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=139&pnomproducto=Or%E9gano)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016b). *Estadísticas Nacionales*. Recuperado de

[http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=194.17100#anclafecha](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=194.17100#anclafecha)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016c). *Acuerdo de profundización económico comercial entre la República del Perú y la República Federativa del Brasil*. Lima, Perú: Autor.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016d). *Funciones y Normatividad*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/comercio-externo/funciones-y-normatividad/>

- Ministerio de Defensa [MINDEF]. (2017). *Libro Blanco*. Recuperado de [https://www.mindef.gob.pe/libro\\_blanco.php](https://www.mindef.gob.pe/libro_blanco.php)
- Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2014). *Informe nacional del estado del ambiente 2012-2013*. Lima, Perú: Autor.
- Morales, L. (1995). *Estudio in vitro de la actividad antimicrobiana de los aceites esenciales de tres plantas del Perú*. [Tesis] Lima. UNMSM. Fac. Biología.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, NY: The Free Press.
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo* (5a ed.). Madrid, España: Deusto.
- PricewaterhouseCoopers [PWC] (2014). *La Alianza del Pacífico Una nueva era para América Latina*. Recuperado de <https://www.pwc.com/mx/es/publicaciones/archivo/2014-10-alianza-pacifico-baja.pdf>
- Servicio Nacional de Sanidad Agraria [SENASA] (2017). Información institucional. Recuperado de <https://www.senasa.gob.pe/senasa/que-es-senasa/>
- Sistema Nacional de Información Ambiental [SINIA]. (2013). *Informe Nacional del Estado del Ambiente*. Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/documentos/informe-nacional-estado-ambiente-2012-2013>
- Soluciones Prácticas. (2011). *Ficha técnica: Cultivo del orégano*. Lima, Perú: Autor.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2016). *Información Estadística de Banca Múltiple*. Boletín Informativo Mensual. Lima, Perú: Autor.
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT]. (2012). *Exportaciones peruanas de orégano (origanum vulgare)*. Lima, Perú: Autor.
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT]. (2013). *Exportaciones peruanas de orégano (origanum vulgare)*. Lima, Perú: Autor.

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT]. (2014).

*Exportaciones peruanas de orégano (origanum vulgare)*. Lima, Perú: Autor.

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT]. (2015).

*Exportaciones peruanas de orégano (origanum vulgare)*. Lima, Perú: Autor.

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT]. (2016).

*Exportaciones peruanas de orégano (origanum vulgare)*. Lima, Perú: Autor.

Transparencia Internacional España. (2016). *Índice de percepción de la corrupción*.

Recuperado de <http://transparencia.org.es>

Vela, L., & Gonzáles, J. (2011). *Competitividad del Sector Agrario Peruano, Problemática y*

*Propuestas de Solución*. Recuperado de

<https://web.ua.es/es/giecryal/documentos/agricultura-peru.pdf?noCache=1320137876922>

World Economic Forum [WEF]. (2017). *Informe de competitividad global 2016-2017*.

Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016->

[2017/NOTA\\_DE\\_PRENSA\\_IGC\\_WEF\\_2016-2017\\_CDI.pdf](http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/NOTA_DE_PRENSA_IGC_WEF_2016-2017_CDI.pdf)