

## Introducción

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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