

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA**

**ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN AGRONEGOCIOS**



**“IMPACTO DE ESTRATEGIAS DE MERCADO PARA LA
EXPORTACIÓN DE PALTA ORGÁNICA (*Persea americana*), DE LA
REGIÓN JUNÍN A ESTADOS UNIDOS”**

Presentada por:

WILFREDO EDISON NUÑEZ ROJAS

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
MAGISTER SCIENTIAE EN AGRONEGOCIOS**

**Lima – Perú
2016**

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA

LA MOLINA

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN AGRONEGOCIOS

**“IMPACTO DE ESTRATEGIAS DE MERCADO PARA LA
EXPORTACIÓN DE PALTA ORGÁNICA (*Persea americana*), DE LA
REGIÓN JUNÍN A ESTADOS UNIDOS”**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE

MAGISTER SCIENTIAE

Presentada por:

WILFREDO EDISON NUÑEZ ROJAS

Sustentada y aprobada ante el siguiente jurado:

Mg.Sc. Ramón Diez Matallana
PRESIDENTE

Mg.Sc. Luis Espinoza Villanueva
PATROCINADOR

Dr. Ampelio Ferrando Perea
MIEMBRO

Dr. Pedro Quiroz Quezada
MIEMBRO

DEDICATORIA

A Edy, Mark y Max, porque son la principal motivación por la cual sigo avanzando.

A Nelson, porque quedaste grabado para siempre en el corazón de todos los que te quieren y te extrañan.

AGRADECIMIENTO

Al M.Sc. Luis Enrique Espinoza Villanueva, mi asesor de tesis, por esa enorme paciencia interminable y gracias a sus valorables apreciaciones en el momento oportuno, supo definir el rumbo de la investigación. Además, quiero agradecerle por esa amistad, por los constantes consejos para seguir con la tesis.

A todos los profesores de la maestría de Agronegocios, por todos los conocimientos brindados que son útiles ahora y lo serán por siempre. Y un agradecimiento especial al Dr. Ampelio Ferrando Perea, Gracias por los consejos y por ese apoyo incondicional que me brindo en muchas oportunidades. Y a los miembros del jurado; al Mg.Sc. Ramón Diez Matallana y al Dr. Pedro Quiroz Quezada, Gracias a sus valorables apreciaciones se ha logrado culminar con dicha investigación.

A la U.N.A.L.M. y A la Facultad de Economía y Planificación, quienes hacen posible que la maestría de Agronegocios se dé y formar profesionales con conocimientos y distintas habilidades relacionados con la producción y comercialización de productos agropecuarios.

Gracias a los socios y directivos de la Asociación de productores agropecuarios “Talpu” del distrito de Pariahuanca, quienes me supieron brindar toda la información necesaria referente a la investigación.

Finalmente quiero agradecer a todas aquellas personas quienes me apoyaron y motivaron para poder llevar a cabo esta investigación.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
ÍNDICE DE CUADROS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE ANEXOS	x
RESUMEN	xi
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
1.2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.2.2. PROBLEMA PRINCIPAL	5
1.2.3. PROBLEMA SECUNDARIOS	5
1.3. OBJETIVOS	6
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	6
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.4. JUSTIFICACIÓN	7
1.5. IMPORTANCIA	8
1.6. LIMITACIONES	8
II. REVISIÓN DE LITERATURA	9
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	9
2.1.1. ANTECEDENTES EN EL EXTRANJERO	9
2.1.2. ANTECEDENTES EN EL PERÚ	10
2.2. BASE TEÓRICO	12
2.2.1. COMERCIALIZACIÓN Y/O MARKETING	12
2.2.2. EXPORTACIÓN DE PALTA	24
2.2.3. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	25
2.3. MARCO CONCEPTUAL	28
III. MATERIALES Y MÉTODOS	32
3.1. LUGAR DE EJECUCIÓN	32
3.2. MATERIALES	32
3.3. MÉTODOS	33
3.3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	33
3.3.2. HIPÓTESIS	33
3.3.2.1. HIPÓTESIS GENERAL	33
3.3.2.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	33
3.3.3. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES	34

3.3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	34
3.3.5. UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA	35
3.3.6. INSTRUMENTO DE COLECTA DE DATOS	36
3.3.7. PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DE DATOS.....	38
VI. RESULTADOS Y DISCUSIONES	42
4.1. RESULTADOS DE LAS VENTAJAS Y LAS TENDENCIAS DE PRODUCCIÓN, PARA CONOCER LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CULTIVO, MEJORAR LA CADENA PRODUCTIVA Y DESARROLLAR LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN.....	42
4.1.1. ESTABLECIMIENTO DE LAS VENTAJAS COMPARATIVAS Y COMPETITIVAS	42
4.1.2. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER ...	47
4.1.3. ANÁLISIS DE LOS PRODUCTOS Y MARCAS	50
4.1.4. ANÁLISIS DEL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS	50
4.1.5. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS Y COMERCIALES DE LOS PRODUCTORES DE PALTO	66
4.2. RESULTADOS DE LA IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO POTENCIAL PARA LA EXPORTACIÓN DE LA PALTA DEL DISTRITO DE PARIAHUANCA, REGIÓN JUNÍN.....	76
4.2.1. ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	76
4.2.2. ANÁLISIS DE LA OFERTA.....	85
4.2.3. ANÁLISIS DE LA CUOTA DE MERCADO	99
4.2.4. ANÁLISIS DEL LUGAR DE VENTA.....	99
4.3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LAS ENCUESTAS, DE LA INTERRELACIÓN DE VARIABLES PROPUESTAS Y ESTRATEGIAS DE MERCADO	100
4.3.1. ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS	100
4.3.2. ANÁLISIS DE LA INTERRELACIÓN DE VENTAS – POSICIONAMIENTO Y RENTABILIDAD.....	105
4.3.3. COMO INCREMENTAR LA PRODUCCIÓN DE PALTA EN LA REGIÓN JUNÍN.....	106
4.3.4. ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	107
4.3.5. ESTRATEGIAS DE MERCADO	110
4.3.6. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MERCADO.....	117
4.3.7. ANÁLISIS ECONÓMICO – FINANCIERO.....	138
V. CONCLUSIONES	147
VI. RECOMENDACIONES	149
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	150
VIII. ANEXOS	155

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1: Comparativo del contenido nutricional de palta producida en la Libertad – Junín	43
Cuadro 2: Comparativo del contenido nutricional de palta producido de Chile – Perú.....	44
Cuadro 3: Estacionalidad de Países Productores	45
Cuadro 4: Comparativo de costos de producción por ha. La Libertad – Junín	46
Cuadro 5: Comparativo de los indicadores económicos La Libertad – Junín.....	47
Cuadro 6: Generalidades Perú - Estados Unidos.....	51
Cuadro 7: Intercambio Comercial Perú – Estados Unidos	52
Cuadro 8: Estados Unidos - Principales Productos No Tradicionales.....	53
Cuadro 9: Consumo per cápita de frutas y hortalizas en libras	55
Cuadro 10: Las diez frutas favoritas en los Estados Unidos	56
Cuadro 11: Precio de exportación de paltas	57
Cuadro 12: Costos de Producción de la palta	71
Cuadro 13: Resultados de flujo de caja	72
Cuadro 14: Estado de Ganancias y pérdidas	73
Cuadro 15: Análisis de sensibilidad	74
Cuadro 16: Ingreso promedio por hectárea	74
Cuadro 17: Código arancelario para la palta	76
Cuadro 18: Porcentaje de participación del total de partidas 080440	77
Cuadro 19: Calibre según peso de la palta.	82
Cuadro 20: Volúmenes exportados de Palta en toneladas (2011-2015).....	88
Cuadro 21: <i>Valor</i> FOB exportados de Palta Orgánica en miles de US\$ (2014)	89
Cuadro 22: Principales Empresas Exportadoras de Palta (2014)	90
Cuadro 23: Precios de exportación de Palta (2013–2015)	92
Cuadro 24: Puertos de embarque 2014.....	92
Cuadro 25: Principales puertos de destino 2014	93
Cuadro 26: Exportaciones por departamentos.....	94
Cuadro 27: Producción Nacional de Palta.....	95

Cuadro 28: Producción Promedio de los Principales Cultivos - Junín: 2010-2012	96
Cuadro 29: Análisis FODA	114
Cuadro 30: Matriz de confrontación.....	115
Cuadro 31: Clasificación de los grupos de referencia	125
Cuadro 32: Características del Mercado.....	130
Cuadro 33: Características Psicográficos y Conductuales del Mercado	131
Cuadro 34: Segmento meta.....	132
Cuadro 35: Matriz Tipología del Producto.....	132
Cuadro 36: Matriz producto – mercado (Ansoff).....	133
Cuadro 37: Cálculo del precio de exportación	139
Cuadro 38: Resumen de precios	140
Cuadro 39: Parámetros utilizados.....	141
Cuadro 40: Proyección de ingresos anuales consolidado	141
Cuadro 41: Proyección de egresos anuales consolidado	142
Cuadro 42: Flujo de caja económico consolidado.....	142
Cuadro 43: Valores actuales netos consolidados.....	143
Cuadro 44: Estado de ganancias y pérdidas	143
Cuadro 45: Análisis de sensibilidad Inversión – Beneficio.....	144
Cuadro 46: Análisis de sensibilidad Precio – Producción.....	145

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Factores que influyen en el comportamiento del consumidor	16
Figura 2: Matriz producto - mercado.....	17
Figura 3: El sistema de Valor	20
Figura 4: Cadena de valor.....	21
Figura 5: Las cinco fuerzas competitivas	23
Figura 6: Marco competitivo de las cinco fuerzas de Michael Porter	48
Figura 7: Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter	49
Figura 8: Ley de inocuidad de los alimentos	62
Figura 9: Canales de distribución en Estados Unidos	64
Figura 10: Cadena de valor de la palta en el distrito de Pariahuanca	67
Figura 11: Exportaciones de Palta Orgánica	77
Figura 12: Participación de los principales países importadores - 2015	78
Figura 13: Evolución de la Producción Nacional de Palta	86
Figura 14: Evolución del Rendimiento Nacional de Palta (2011 – 2015).....	87
Figura 15: Evolución de Superficie Cosechada de Palta (2011 – 2015)	87
Figura 16: Participación de las principales empresas exportadoras periodo - 2014.....	91
Figura 17: Interrelación ventas – posicionamiento – rentabilidad	106
Figura 18: Tamaño del Mercado	123
Figura 19: Estrategias de ataque.....	134
Figura 20: Presentación de Palta	135
Figura 21: Ciclo de vida de la palta.....	136

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO I: MATRIZ DE CONSISTENCIA	156
ANEXO II: CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS	157
ANEXO III: DEFINICIÓN CONCEPTUAL.....	158
ANEXO IV: DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES	159
ANEXO V: PRODUCCIÓN Y PRECIO DE LA PALTA EN EL PERÚ	160
ANEXO VI: EXPORTACIONES DE AGUACATES (PALTAS), FRESCAS O SECAS	161
ANEXO VII: EMPRESAS EXPORTADORAS 2014.....	162
ANEXO VIII: FORMATO DE ENCUESTA	163
ANEXO IX: PROCESO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA	166
ANEXO X: GENERALIDADES DEL CULTIVO.....	167
ANEXO XI: SISTEMATIZACIÓN DE DATOS	190

RESUMEN

Introducción. La exportación de palta peruana está en crecimiento, con una ventaja comparativa y una ventaja competitiva en cuanto a calidad y costos de producción, en toda la sierra peruana las áreas de producción están en crecimiento debido a ello los productores requieren de estrategias de mercado para el comercio internacional. **Objetivos.** Analizar las estrategias de mercado para la exportación de la palta (*Persea americana*) en el distrito de Pariahuanca, región Junín, que permita hacer viable la oferta comercial, lograr una mayor rentabilidad y posicionar el producto en el mercado internacional y ser rentable en el desarrollo de la actividad. **Metodología.** Para obtener datos se tuvo que utilizar la investigación descriptivo correlacionar, con diseño no Experimental. **Resultados.** Se realizó un análisis de estrategias de mercado para la exportación de palta orgánica al mercado internacional; el rendimiento de producción obtenida, siendo mayor a los 10,000 kg/ha, en promedio, a partir del tercer año, además los bajos costos de producción de S/. 9,310.00 por ha y S/. 1.50 soles/kg. En chacra; los atributos y la calidad del producto y las ventajas competitivas en base a costos de producción con una rentabilidad de 21% con respecto a sus utilidades e ingresando al mercado exterior su rentabilidad es del 86% ya que solo se requerirían programas de asistencia y optimización del sistema productivo. La ventana comercial es de noviembre a abril con precios superiores a 1.90 US\$/kg. **Conclusión.** La palta producida en el distrito de Pariahuanca de la región Junín, tiene una ventaja comparativa por su ubicación geográfica y su exportación se daría en los meses de noviembre a abril sin competir con los países exportadores del mundo. El proceso de exportación de la palta es relativamente complejo siendo necesaria conocer la regulación alimentaria del país importador.

Palabras claves: Estrategias, Mercado, Paltas (*Persea americana*), Junín.

SUMMARY

Introduction. Peruvian avocado exports are growing, with a comparative advantage and a competitive advantage in terms of quality and production costs. In the whole of the Peruvian sierra the production areas are growing because of this, producers require market strategies for the International Trade. Objectives. Analyze the market strategies for the export of avocado (*Persea americana*) in the district of Pariahuanca, Junin region, which allows to make viable the commercial offer, to achieve a greater profitability and to position the product in the international market and to be profitable in the development of the activity. Methodology. To obtain data we had to use descriptive correlational research, with non-experimental design. Results. An analysis of market strategies for the export of organic avocado to the international market was carried out; The production yield obtained, being higher to 10,000 kg / ha, on average, from the third year, in addition the low costs of production of S /. 9,310.00 per ha and S /. 1.50 soles / kg. In farm; Attributes and quality of the product and competitive advantages based on production costs with a profitability of 21% with respect to its profits and entering the foreign market its profitability is 86% since only programs of assistance and optimization of the Productive system. The commercial window is from November to April with prices higher than 1.90 US \$ / kg. Conclusion. The avocado produced in the district of Pariahuanca in the Junín region has a comparative advantage by its geographical location and its export would occur in the months of November to April without competing with the exporting countries of the world. The export process of avocado is relatively complex and it is necessary to know the food regulations of the importing country.

Keywords: Strategies, Market, Avocado (*Persea americana*), Junin.

I. INTRODUCCIÓN

La calidad y el valor nutricional de los productos peruanos cuentan con el reconocimiento de los principales mercados mundiales. Ello como resultado de una ventaja comparativa como es las condiciones climáticas que posee el Perú, así como el esmerado trabajo que vienen haciendo los productores y exportadores.

La agro exportación y en especial la exportación de la palta está creciendo, que llama la atención a los países competidores y lo hace en un momento donde todos los mercados se encuentran sobre abastecidos, es evidente que el crecimiento se debe a la calidad y valor nutricional de la palta peruana frente a la calidad de la palta extranjera.

La demanda creciente de la palta peruana que se da año tras año, favorece a un país productor como el nuestro, por ello se debe exportar la palta peruana libre de enfermedades fitosanitarias, además es importante mencionar que, dado el tamaño del mercado y la capacidad productiva del exportador peruano, es de suma importancia que los líderes de la industria local perciban a la palta peruana como una gran oportunidad para su propio crecimiento, con un control exhaustivo de cada una de las etapas de la cadena productiva.

En el Perú, la producción de palta se centraliza en las regiones de la Costa, los valles interandinos y la selva alta, principalmente en Junín, Lima, San Martín, Huánuco y Cusco. El área destinada al cultivo de palta es de aproximadamente 25.5 mil hectáreas año 2013. La producción se orienta principalmente al mercado interno, evidenciando un desarrollo incipiente de la actividad exportadora. La producción por regiones es heterogénea por lo que se genera una fuerte competencia interna.

La palta peruana es un fruto valorado y reconocido a nivel mundial en cuanto a calidad y precio, lo cual ha favorecido a la competitividad de las empresas agroexportadoras y

dinamismo de las exportaciones. Actualmente el mercado de Estados Unidos es el principal destino de nuestras exportaciones, seguido por los Países Bajos y España.

La presente tesis tiene por finalidad analizar las estrategias de mercado para la exportación de palta orgánica de la Región Junín a Estados Unidos, que permita ser viable la oferta comercial, lograr una mayor rentabilidad, y posicionamiento del producto en el mercado internacional y ser rentable en el desarrollo de la actividad

Se empleará los métodos de Investigación descriptivo – explicativo, y se realizará con el diseño no experimental, así mismo se utilizarán Técnicas e instrumentos de recolección de datos, entre ellas; Fuentes Primarias y Secundarias, usando como Métodos; la observación, a través de encuestas o cuestionarios.

Para el desarrollo de esta investigación se ha trabajado mostrando la siguiente estructura: En la revisión de literatura, se detalla los antecedentes de la investigación, en la cual se ha descrito la situación actual del producto tanto en el mercado internacional y nacional y normativas utilizadas para su exportación y en el marco teórico que se obtuvo aspectos como: estrategias de marketing, cadena de valor, comercialización, ventajas comparativas y competitivas, finalizando con el marco conceptual; en el capítulo de materiales y métodos, se tiene los materiales y métodos utilizados en la investigación, en este último se incidió en tipos de investigación, identificación de variables, diseño de investigación, hipótesis, universo, población y muestra, instrumento de colecta de datos y procedimientos de análisis de datos.

Asimismo en el capítulo de resultados y discusiones, se estudió factores divididos en tres temas que son: resultados de las ventajas y tendencias de producción, para conocer la situación actual del cultivo, mejorar la cadena productiva y desarrollar los canales de comercialización; resultados de identificación del mercado potencial para la exportación de la palta del distrito de Pariahuanca, región Junín y resultados del análisis de las encuestas y de la interrelación de las variables propuestas del incremento de ventas, posicionamiento del producto y rentabilidad de la actividad comercial para aplicar las estrategias de mercado. Culminado con el plan de estrategias de mercado.

En el capítulo de las conclusiones, enfocada en establecer un impacto de estrategias de mercado para la exportación de palta orgánica producido en el distrito de Pariahuanca, Región Junín con el objetivo de exportarlo hacia el mercado de Estados Unidos, influye en el incremento de ventas, posicionamiento del producto en el segmento meta establecido y aumento de la rentabilidad, asimismo, luego de la sistematización de la información se afirma que la rentabilidad de la palta producido en Pariahuanca es superior a la rentabilidad de la palta producido por las zonas productoras

Se recomienda la implementación de programas de instalación de sistemas de riego, de asistencia técnica y la implementación de certificación orgánica de las áreas de cultivo.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Velásquez *et al* (2015), indica que las exportaciones de palta está en crecimiento indicando que de 114,040 kg y US\$ 142,593 el año 2000 y 9,201.070 TM y US\$ 14.738,370 el año 2015. La tendencia de la producción es creciente pues existen huertos jóvenes que aún no producen, otros están en su segunda cosecha, se están instalando nuevos campos e instalando viveros impulsado por el éxito alcanzado por las empresas productoras de palta en la costa. Además especifica que la región andina del Perú presenta ventajas comparativas dada por las características agroecológicas de los valles interandinos que, permiten la cosecha de palta entre los meses de noviembre a abril y aprovechar la menor oferta de palta; sino que además baja incidencia de plagas y enfermedades y un fruto con mayor contenido de materia seca.

MINAGRI (2015) refieren que la producción de palta orgánica está conformada por una serie de procesos y agentes productivas, cuya interacción garantiza la existencia, en el mercado internacional de bienes de consumo alimentario. Para alcanzar su objetivo la mesa del consumidor el producto debe recorrer un largo camino que se inicia en la empresa de producción primaria, visitas por parte de SENASA para su posterior certificación, los subsecuentes procesos de transformación (en empresas empacadoras) que enfrenta el producto conforman eslabones intermedios de las conocidas cadenas agroalimentarias. En este contexto sabemos que si bien es cierto que la extensión de terrenos productivos de la palta orgánica se han incrementado, vemos que existe debilidades en la cadena productivo en el distrito de Pariahuanca y en toda la región Junín, esto se ve reflejado en una intermedia productividad y bajo

nivel tecnológico empleado en su cultivo; esto hace que existan dificultades y puntos críticos de carácter estructural en la competitividad de las cadenas productivas y exportación de la palta Orgánica.

Por lo que es importante para los productores y empresas exportadoras investigar las características de la cadena productiva, segmento de mercados y la competitividad en el mercado internacional para tener éxito en todo el proceso lo cual influirá en el mejoramiento continuo de los productores, por lo tanto, describir y analizar la competitividad de la comercialización con otros países va permitir conocer el nivel de posicionamiento y la eficiencia en el mercado internacional.

1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En los últimos años se incrementó en el Perú la producción de palta orgánica (*Persea americana*) especialmente en la región Junín y la costa norte y sur del país, también a nivel nacional, donde se aprovecharía buscando nuevos mercados a nivel internacional, pero presenta los siguientes problemas:

- Bajo nivel tecnológico con el que se cultiva la palta orgánica (*Persea americana*) en el distrito de Pariahuanca región Junín.
- Desconocimiento de los canales de distribución para su comercialización de los productores locales.
- Inestabilidad en la organización de la oferta comercial y en los canales de comercialización para los productores.
- Limitadas estrategias adecuadas de marketing que hagan viable el incremento de la exportación de la palta orgánica (*Persea americana*).

1.2.2. PROBLEMA PRINCIPAL

¿Las estrategias de mercado para la exportación de la palta (*Persea americana*) en el distrito de Pariahuanca, región Junín, presentan deficiencias en las estrategias utilizadas para el desarrollo de su producción y comercialización, que no le permite hacer viable la oferta comercial, lograr una mayor rentabilidad y posicionar el producto en el mercado internacional y ser rentable en el desarrollo de la actividad?

1.2.3. PROBLEMA SECUNDARIOS

- ¿Existe las ventajas y las tendencias de producción del cultivo para mejorar la cadena productiva y desarrollar los canales de comercialización?
- ¿Existe mercado potencial para la exportación de palta del distrito de Pariahuanca, región Junín?
- ¿De qué manera se interrelacionan las variables propuestas del incremento de ventas, posicionamiento del producto y rentabilidad de la actividad comercial, para aplicar las estrategias de mercadeo de la palta en la región Junín?

1.3. OBJETIVOS

Los objetivos se establecen de la siguiente manera:

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar las estrategias de mercado para la exportación de la palta (*Persea americana*) en el distrito de Pariahuanca, región Junín, que permita hacer viable la oferta comercial, lograr una mayor rentabilidad y posicionar el producto en el mercado internacional y ser rentable en el desarrollo de la actividad.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- **Presentar** las ventajas y tendencias de producción del cultivo para mejorar la cadena productiva y desarrollar los canales de comercialización.
- **Identificar** el mercado potencial para la exportación de palta del distrito de Pariahuanca, región Junín.
- **Analizar y evaluar** la interrelación de variables propuestas del incremento de ventas, posicionamiento del producto y rentabilidad de la actividad comercial, para aplicar las estrategias de mercadeo.

1.4. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación consistirá a través del análisis, evaluar un impacto de estrategia de mercado idóneo, que permita tener una herramienta que contenga información adecuada y ordenada, que facilite obtener un entendimiento explícito desde la producción y comercialización, hasta el consumo final del producto; a través de esto, seleccionar una adecuada estrategia de mercado que permita que el producto sea más competitivo frente a la competencia.

Relevancia científico social: El estudio permitirá obtener un criterio más amplio sobre la utilización de la estrategia de mercado para la toma de decisiones sobre la exportación de palta a Estados Unidos, también como fuente de información recopilada sobre la producción, procesamiento y comercialización del producto, asimismo se tendrá como una herramienta para la elaboración de futuros impactos de mercados. El estudio permitirá tener mayor conocimiento acerca de estrategias de comercialización de la palta, para el mercado de Estados Unidos, que será útil como base para las futuras acciones de mejoramiento en la producción, proceso y comercialización, asimismo, se constituye como instrumento guía de las posteriores estrategias de mercado que se quiera desarrollar.

Relevancia académica: El estudio servirá como base para futuras investigaciones que se realicen con respecto al tema y como un instrumento para estudio en institutos y universidades.

Relevancia institucional: El estudio permitirá valorar y fortalecer la cadena productiva de la palta para la exportación a Estados Unidos, que a través de la identificación proponer mejorar los puntos críticos deficiente, importante porque no hay estudios de esta índole en la región Junín, orientando la toma de decisiones de los productores conformantes de la organización, con el propósito de lograr el mejoramiento continuo de las variables en mención, como el posicionamiento, sostenibilidad y rentabilidad.

De tal modo, las conclusiones del estudio darán apertura y motivación para profundizar y ampliar la investigación y así contar con elementos de juicio

significativos para el desarrollo competitivo de los productores y procesadores del producto.

1.5. IMPORTANCIA

- Al definir una estrategia de mercadeo para la exportación del cultivo de palta orgánica, incentivará a que otros cultivos puedan establecer sus propias estrategias de mercadeo para incrementar su ventaja competitiva.
- Al desarrollar un impacto de mercadeo, permite agilizar los procesos de comercialización y exportación, ya que se constituyen como una eficiente herramienta de gestión que le da un valor diferencial del que no gozan todos los productos.
- Al mismo tiempo una adecuada información sobre la importancia del impacto de mercadeo como herramienta competitiva, es vital para que los demás productos puedan buscar oportunidades en el mercado.

1.6. LIMITACIONES

- Escasa información sobre la producción y comercialización de la palta.
- Existe poco interés por parte de los agricultores en organizarse y formalizarse como empresa.
- Existe una resistencia de los agricultores a cambios tecnológicos dentro de la cadena productiva.
- El pequeño agricultor no es consciente que debe satisfacer las necesidades de demanda en los plazos y volúmenes establecidos.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. ANTECEDENTES EN EL EXTRANJERO

MINAGRI (2015), especifica que la producción de palta en el mundo muestra un crecimiento año a año, como respuesta a la expansión del consumo mundial. El 2014 se calculó en 4 829 mil toneladas (36,2% de crecimiento respecto a 2010). México, el principal productor participa con el 30% de la producción mundial, le siguen en importancia República Dominicana con un 8%, Colombia en el tercer lugar con un 6% y Perú en el cuarto lugar con un 6%. Así mismo informa que el Perú en muy pocos años se viene consolidando como importante proveedor, aprovechando los períodos de contra estación, en las que ingresa hacia aquellos mercados, como EEUU y la UE, cuando México disminuye su oferta exportable, esta situación se replica en aquellos mercados potenciales para el Perú, como Japón, Canadá, China y Centroamérica.

Macías (2009), en su proyecto de investigación indica que la producción y exportación de frutas y hortalizas se ha convertido en el área más dinámica de la agricultura mexicana durante las últimas décadas. México es actualmente uno de los países que más exportan estos productos, lo cual suele explicarse en gran medida por el proceso de apertura comercial iniciado desde la década de 1990. Sin embargo, pese a sus evidentes fortalezas, una característica de este tipo de agricultura ha sido la concentración: en pocos cultivos, pocas regiones productoras y pocos mercados de destino. Además, un análisis de competitividad de las principales frutas y hortalizas que México exporta a Estados Unidos de América, muestra que si bien demuestra que aquél país sostiene su liderazgo, hoy compete con otras naciones, las cuales cada vez ganan más cuotas de mercado.

Enrique (2006), señaló que, si bien las exportaciones de palta habían experimentado un crecimiento durante los últimos años, los precios a nivel internacional habían presentado una tendencia decreciente, y esta caída se debía básicamente al aumento de la competencia en los principales destinos de exportaciones como Europa y USA, donde la presencia de la oferta mexicana, y en menor medida de la chilena, era cada vez mayor. También geográficamente el Perú está desfavorecido, ya que por ejemplo los fletes a la Unión Europea son más caros que los de Sudáfrica, debido a la travesía.

MINAGRI (2015), da a conocer los precios Internacionales, el precio unitario de importación (puerto entrada), en el largo plazo, muestra un comportamiento oscilante pero de crecimiento sostenido. Actualmente Canadá y Japón ofrecen los precios más elevados (US\$ 2,44/kg, US\$ 2,85/kg respectivamente). En el corto plazo, a junio de 2015, los precios en los mercados más dinámicos del mundo mostraron cierta recuperación, pero en una proporción menor respecto a los precios del año anterior. Se espera un mayor incremento de los precios ante el previsible aumento de importaciones por parte de Estados Unidos, debido a una menor superficie cultivada en California por escasez de agua. Mientras que en el mercado europeo (Holanda e Inglaterra) se ha empezado a pagar mejores precios ante el retraso en el suministro de paltas desde Sudáfrica, y por menores abastecimientos desde Marruecos, Chile e Israel.

Kortbech & Olesen, (2000). En el mundo existen sobre 130 países que elaboran productos orgánicos certificados en cantidades comerciales, incluyendo 30 países del África, 30 países de Asia, 20 de América Central y el Caribe, 10 de Sudamérica, 5 en Oceanía, la mayoría de los países en Europa como también Estados Unidos y Canadá.

2.1.2. ANTECEDENTES EN EL PERÚ

ESAN (2007), indica que las principales zonas productoras de palta están en la Costa, los valles interandinos y la selva alta, principalmente en Junín, Lima, San Martín, Huánuco y Cusco. El área destinada al cultivo de palta es de aproximadamente 12 mil hectáreas, de las cuales cerca de 2,2 mil son de la variedad 'Hass' y 3.000 de palta tipo 'Fuerte'. La producción se orienta principalmente al mercado interno, evidenciando un desarrollo incipiente de la actividad exportadora.

La producción por regiones es heterogénea por lo que se genera una fuerte competencia interna. Además menciona que la producción de palta peruana mantendrá su tendencia creciente al avanzar 2,8% en el 2007, ante el impulso de las exportaciones y las acciones de los gobiernos regionales orientadas a promover cultivos que no requieran abundante cantidad de agua, pese a que se prevé un buen aprovisionamiento del recurso hídrico.

García & Quintanilla (2003) señalan que uno de los aspectos que constituye una barrera para la exportación de la palta peruana es la calidad física exigida por el mercado mundial, destacando requerimientos tales como el tamaño, la forma, el color de la cáscara, etc. Ellos observaron que en el Perú la producción no era exportada en gran cantidad, debido a que las paltas peruanas no cumplían los requerimientos de calidad para la exportación, pues un alto porcentaje de ellas presentaban manchas, formas irregulares, tamaños y colores no adecuados, daños externos en su traslado y manipulación (Este último punto se da básicamente durante el proceso de la exportación; específicamente durante la distribución física internacional) además de comunes enfermedades del fruto que sólo atacan a la cáscara, incluyendo el daño causado por la “Mosca de la fruta”, la cual abunda en los cultivos de la sierra. Estos dos autores señalan que todo esto permite efectuar el proceso adicional del trozado de la palta para así evitar una pérdida de ingresos por no poder exportar el fruto, debido a que no cumple con los estándares internacionales de calidad.

Agraria (2003), señala que, durante los primeros años de la década de 1990, la palta no era considerada como un producto para la exportación debido a que su baja calidad no la hacía apta. Sin embargo, a partir de 1999 las ventas de dicho producto comenzaron a aumentar, llegando a sobrepasar los US\$ 5 000 000 durante el 2002; todo esto debido a los esfuerzos de la “Asociación Pro Hass” que fueron determinantes para el impulso de la palta, especialmente de la variedad Hass (La cual es cultivada por dicha asociación).

La república (2004), señala que para el año 2004 se preveía lograr ventas que ascendieran a los US\$ 19 millones y se consideraba la falta de un certificado fitosanitario como uno de los principales obstáculos para acceder a los principales mercados mundiales (USA, Japón). Además, entre los mercados potenciales destacaban países como España, Francia, Italia, Holanda, Inglaterra; para las cuales existían 2 700 áreas sembradas.

2.2. BASE TEÓRICA

2.2.1. COMERCIALIZACIÓN Y/O MARKETING

Arese (1999), indica que el marketing es la orientación con la que se administra el mercadeo o la comercialización dentro de una organización. Asimismo, busca fidelizar clientes, mediante herramientas y estrategias; posiciona en la mente del consumidor un producto, marca, etc. buscando ser la opción principal y llegar al usuario final; parte de las necesidades del cliente o consumidor, para diseñar, organizar, ejecutar y controlar la función comercializadora o mercadeo de la organización. Se divide en los siguientes aspectos:

A. PLAN DE MARKETING Y SU VINCULACIÓN A LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Mayorga & Araujo (2010), señalan que el plan de marketing es el documento escrito en el que se establecen las estrategias y acciones para cumplir los objetivos del área de marketing y de la empresa en un determinado periodo de tiempo. Existen diversos tipos de planes marketing, tales como el operacional o el estratégico, sin embargo, para fines de la investigación se desarrolla el estratégico, orientado desde una perspectiva de mediano y largo plazo, el plan debe estar alineado con la estrategia empresarial, por lo que la empresa cuenta con tres niveles de estrategia, la corporativa, la de negocios y la funcional.

B. IMPORTANCIA DEL PLAN DE MARKETING

Mayorga & Araujo (2010) indican que el plan de marketing es una herramienta importante de la gestión empresarial por las siguientes razones: establecen los pasos que se deben seguir para el desarrollo de la estrategia de marketing, motiva el adecuado uso de los recursos de la empresa, prevé los cambios que puedan ocurrir y las acciones por tomar y facilitar el control de las actividades de la empresa.

C. ESTRUCTURA DEL PLAN DE MARKETING

Arese (1999), refiere que el plan de marketing conforma el esquema siguiente:

- **Análisis de la situación:** Suministra un conocimiento del entorno económico en el que se desenvuelve la empresa y la respuesta de los competidores.
- **Análisis del mercado objetivo:** Consiste en definir a su vez al cliente del producto, colocar en el mercado, donde compra, con qué frecuencia y por qué, tanto para los consumidores finales, como para aquellos que utilizan el bien como intermedio para producir, a partir de él, otros bienes.
- **Problemas y oportunidades:** Los planes de marketing frecuentemente señalan como aprovechar las oportunidades, pero en sí, no aportan soluciones convincentes de los problemas, o incluso no los analizan.
- **Objetivos y metas:** Entendiendo que objetivos en el plan de marketing, son los que se proponen alcanzar con él, las metas son una descripción más precisa y explícita de estos objetivos.
- **Desarrollo de las estrategias de marketing:** Trata las líneas maestras que hay que seguir para alcanzar los objetivos propuestos, incluyendo el análisis de las relaciones de los agentes contrarios: los competidores.
- **Desarrollo de las tácticas de marketing:** Muestran el modo de ejecutar la estrategia definida en el punto anterior. Son descritas mediante el manejo de las variables de marketing, es decir: producto, precio, promoción y plaza.
- **Ejecución y control:** Hay que analizar todas las cifras relevantes del proyecto a través del tiempo, con objeto de facilitar la puesta en marcha, ejecución y control del proyecto.

D. TIPOS DE ESTRATEGIAS

Porter (2006), señala que existen tres estrategias genéricas para las empresas. Son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial.

Las estrategias son:

Estrategia de liderazgo en costos

La estrategia de liderazgo de costos, requiere:

- La construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes, en forma eficiente.
- Un vigoroso empeño en la reducción de costos, por efecto de la curva de la experiencia.
- Rígidos controles de costos y gastos indirectos.
- La minimización de costos en I & D, servicios, fuerza de ventas y publicidad.
- El diseño de productos que faciliten la producción (arquitectura de productos).
- Una fuerte inversión inicial en equipos de tecnología.

Estrategia de diferenciación

Algunas formas de diferenciar son a través de:

- Diseño del producto.
- Imagen de marca.
- Avance tecnológico.
- Apariencia exterior.
- Servicio de postventa.
- Cadenas de distribuidores.

Estrategia de enfoque o alta segmentación

Esta estrategia consigue:

- Diferenciación o ventaja de costos o ambos, pero únicamente respecto al segmento elegido.
- Alta participación en el segmento elegido, pero baja a nivel del mercado total.

- A veces, rendimientos mayores al promedio de su sector industrial.

E. NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Mayorga & Araujo (2010), refieren que la investigación de mercados es un mecanismo frecuentemente utilizado para encontrar soluciones que se presentan en el área de marketing. Dentro de esto se considera:

- **Fuentes de información:** Que se necesita para el desarrollo de la investigación en base a datos primarios y secundarios. Inicialmente se deberá buscar cuáles son las fuentes de obtención de los datos, para luego pasar a establecer el método adecuado que le permita recopilar los datos primarios.
- **Procedimiento y desarrollo de la encuesta:** Para el desarrollo de las encuestas se siguen las siguientes etapas: definición de los objetivos de investigación, cálculo del tamaño de muestra, diseño del cuestionario, administración de la obtención de resultados y preparación del informe y seguimiento.
- **El tamaño y pronóstico de la demanda:** En el plan de marketing uno de los temas críticos es la estimación y el pronóstico de la demanda, para lo cual se deben considerar estadísticas reales.

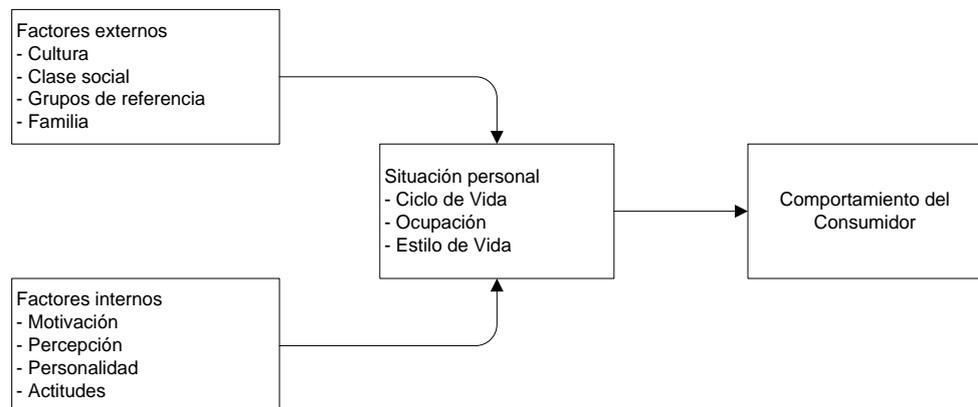
F. ANÁLISIS DEL MERCADO

Arese (1999) menciona que un análisis de mercado debe contemplar los siguientes puntos:

- **Aspectos generales del sector:** Se tienen que analizar las previsiones y el potencial de crecimiento del sector, y es necesario profundizar en preguntas tales como: ¿es un mercado en expansión o en decadencia?, ¿es un sector concentrado o fragmentado?, ¿existen factores que pueden influenciar la actual estructura de mercado de forma considerable?, ¿nuevas tendencias de la industria, factores socioeconómicos, tendencias demográficas, etc.?

- **Clientes potenciales:** El estudio de mercado debe determinar quiénes son y serán los clientes potenciales. Éstos deben ser agrupados en grupos relativamente homogéneos con características comunes.
- **Análisis de la competencia:** El promotor debe conocer el tipo de competidores a los que se va a enfrenar, sus fortalezas y debilidades. Tiene que tener información de su localización, las características de sus productos o servicios, sus precios, su calidad, la eficacia de su distribución, su cuota de mercado, sus políticas comerciales, etc.
- **Barreras de entrada:** El estudio de mercado debe analizar las barreras de entrada presentes y futuras en el mercado para poder determinar la viabilidad previa del acceso al mismo y la fortaleza del producto o servicio.

Figura 1: Factores que influyen en el comportamiento del consumidor



Fuente: Mayorga y Araujo (2010)

G. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING

Mayorga & Araujo (2010), especifican que la formulación estratégica de marketing comprende las estrategias de segmentación de mercado, posicionamiento, crecimiento y de competencias desarrolladas a continuación:

- **Estrategia de segmentación de mercado:** Viene a ser la división de un mercado total heterogéneo en partes o características homogéneas, esta

estrategia consiste en definir el criterio o criterios para segmentar el mercado en un fraccionamiento que permita cumplir los objetivos de la empresa.

- **Estrategia de posicionamiento:** La empresa busca posicionar su producto en el mercado objetivo, es decir buscará establecer ésta posición en la mente del consumidor en relación con otros bienes que ofrece la competencia.
- **Estrategia de crecimiento:** El modelo estratégico del matriz producto – mercado fue creado por Ansoff, sostiene que existen cuatro alternativas estratégicas que se pueden formular sobre la base de las variables producto y mercado, como se muestra en la *Figura 2*.
- **Comportamiento competitivo y estrategia:** Las estrategias de competencia se basan en el comportamiento que asume la empresa frente a sus competidores dentro del sector en el que se desenvuelve. Según estas estrategias, las empresas pueden ser líderes, retadoras, seguidoras o especializadas.

Figura 2: Matriz producto - mercado

	Producto existente	Producto nuevo
Mercado existente	Penetración	Desarrollo del producto
Mercado nuevo	Expansión del mercado	Diversificación

Fuente: Mayorga y Araujo (2010)

H. MEZCLA DE MARKETING

Milla (2006), manifiesta que son las herramientas que utiliza la empresa para implementar las estrategias de marketing y alcanzar los objetivos establecidos.

- **Producto:** Cualquier bien, servicio, idea, persona, lugar, organización o institución que se ofrezca en un mercado para su adquisición, uso o consumo y

que satisfaga una necesidad. La política de producto incluye el estudio de cuatros elementos fundamentales: La cartera de productos, diferenciación de productos, marca y presentación.

- **Precio:** Es el valor de intercambio del producto, determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra y el uso o el consumo del producto. Se distingue del resto de los elementos del marketing porque es el único que genera ingresos, mientras que los demás elementos generan costes. Para determinar el precio, la empresa deberá tener en cuenta lo siguiente: los costes de producción, distribución, margen que desea obtener, los elementos del entorno: principalmente la competencia, las estrategias de marketing adoptadas, los objetivo establecidos.

- **Plaza:** Existen cuatro elementos que configuran la política de plaza:
 - Canales de distribución. Los agentes implicados en el proceso de mover los productos desde el proveedor hasta el consumidor.

 - Planificación de la distribución. La toma de decisiones para implantar una sistemática de cómo hacer llegar los productos a los consumidores y los agentes que intervienen (mayoristas y minoristas).

 - Distribución física. Formas de transporte, niveles de stock, almacenes, localización de plantas y agentes utilizados.

 - Merchandising. Técnicas y acciones que se llevan a cabo en el punto de venta. Consiste en la disposición y la presentación del producto al establecimiento, así como de la publicidad y la promoción en el punto de venta.

- **Promoción:** Persigue difundir un mensaje y que éste tenga una respuesta del público objetivo al que va destinado. Los diferentes instrumentos que configuran el mix de promoción son los siguientes: la publicidad, relaciones públicas, ventas personales, promoción de ventas, marketing directo.

I. EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA DEL PLAN DE MARKETING

Mayorga & Araujo (2010), señalan que la evaluación económico – financiera del plan de marketing considera un conjunto de aspectos: los supuestos financieros del proyecto, la inversión y los presupuestos, la proyección de los estados financieros, la rentabilidad económica y financiera, el punto de equilibrio, el análisis de sensibilidad y el plan de contingencias.

Cada uno de estos presupuestos debe elaborarse con el mayor detalle posible, considerando inclusive cual será la variación de estos en el tiempo. Por ejemplo, para considerar la tasa de crecimiento de los ingresos se deberá considerar como referencia el crecimiento de la competencia del sector o inclusive del PBI; asimismo, para determinar la tasa de crecimiento de los gastos deberá considerarse un crecimiento vegetativo interno (aumento natural por un crecimiento de operaciones) y/o la inflación.

Toda esta información (inversiones, ingresos, costos y gastos) tiene que ordenarse y analizarse para determinar si el proyecto generará la rentabilidad que se espera del mismo. Para ello, utilizaremos el flujo de caja.

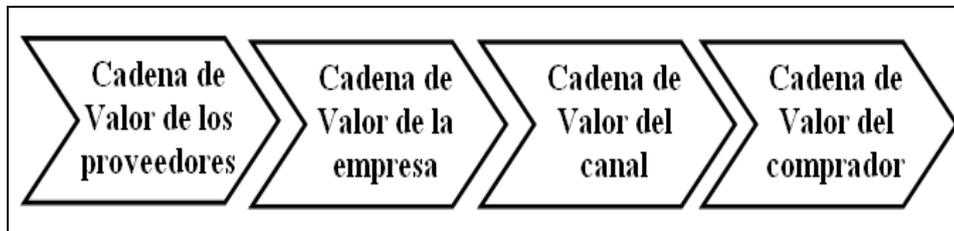
J. CADENA DE VALOR

Porter (2006), manifiesta que es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva.

El modelo de la cadena de valor resalta las actividades específicas del negocio en las que pueden aplicar mejor las estrategias competitivas y en las que es más probable que los sistemas de información tengan un impacto estratégico. El modelo considera a la empresa como una serie de actividades primarias y de apoyo que agregan valor a los productos y servicios de una empresa. Las actividades primarias están más relacionadas con la producción y distribución de

los productos y servicios de la empresa que crean valor para el cliente, incluyen logística de entrada, operaciones, logística de salida, ventas y marketing y servicio, como se observa en la **Figura 3**.

Figura 3: El sistema de Valor

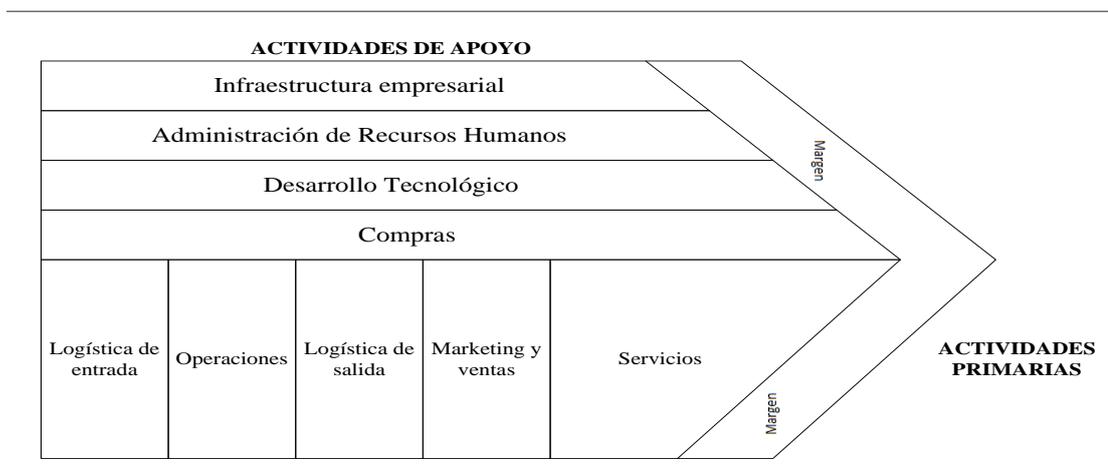


Fuente: Porter (2006)

La cadena de valor de una empresa se debe enlazar con las cadenas de valor de sus proveedores, distribuidores y clientes. Una red de valor consiste en sistemas de información que mejoran la competitividad en toda la industria promoviendo el uso de estándares y al dar a las empresas la oportunidad de trabajar de manera más eficiente con sus socios de valor.

En la **Figura 4**, se observa como las uniones afectan la ventaja competitiva, a través de su impacto en la cadena de valor del proveedor y del canal, también incluye un margen que permite comprender las fuentes de posición en cuanto a costos de una empresa, ya que el margen del proveedor y del canal comparte del costo total dado al comprador.

Figura 4: Cadena de valor



Fuente: Porter (2006)

K. CADENA PRODUCTIVA

Mielke (2002), refiere que es el conjunto de operaciones necesarias para llevar a cabo la producción de un bien o servicio, que ocurren de forma planificada, y producen un cambio o transformación de materiales, objetos o sistemas. Consta de etapas consecutivas a lo largo de las que diversos insumos sufren algún tipo de transformación, hasta la constitución de un producto final y su colocación en el mercado; la cadena productiva abarca desde la extracción y proceso de manufacturado de la materia prima hasta el consumo final.

L. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

Mielke (2002), señala que los canales de comercialización cumplen con la función de facilitar la distribución y entrega de nuestros productos al consumidor final; estos pueden ser directos o indirectos.

- **Canales directos:** Cuando somos nosotros mismos los encargados de efectuar la comercialización y entrega de nuestros productos al cliente. Este tipo de canal de comercialización es adecuado para pequeñas y medianas empresas que se encuentran ubicadas y trabajan dentro de una ciudad que se puede abarcar con medios propios. Para tales fines, la propia empresa crea

toda una estructura de reparto de pedidos con días u horarios establecidos por áreas geográficas preestablecidas.

- **Canales indirectos:** son apropiados para medianas y grandes empresas, que están en condiciones de producir bienes o servicios para un número grande de consumidores, distribuidos por más de una ciudad o país, a los cuales estamos imposibilitados de llegar en forma directa con el personal de nuestra empresa. Para tales fines, podemos valernos de una serie de recursos comerciales establecidos, entre los cuales se destacan: representantes autorizados, distribuidores autorizados, comerciantes mayoristas, etc.

M. COMPETITIVIDAD

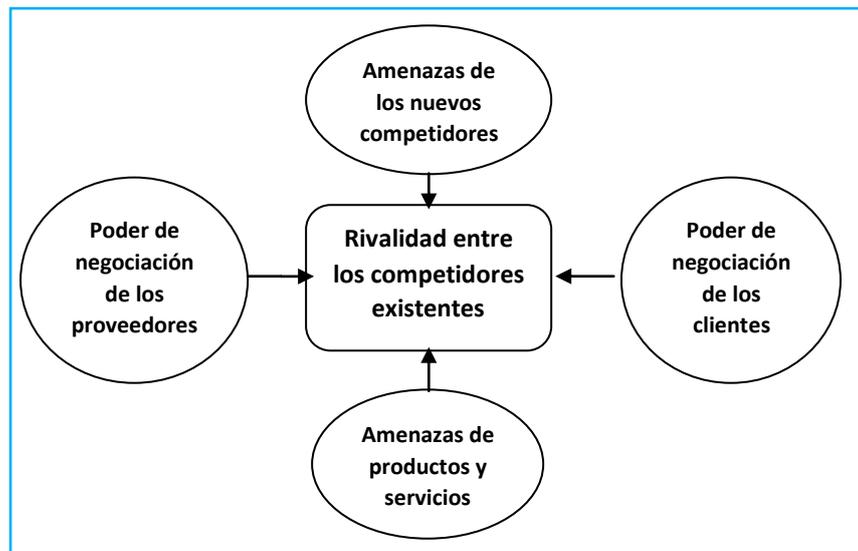
Rojas & Sepúlveda (1999), mencionan que es la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio, o sea con producción al menor costo posible; depende especialmente de la calidad del producto y del nivel de precios, estos dos factores en principio estarán relacionados con la productividad, la innovación y la inflación diferencial entre países. Existen otros factores que se supone tienen un efecto indirecto sobre la competitividad como la cualidad innovativa del mismo, la calidad del servicio o la imagen corporativa del productor.

El aumento de la competitividad internacional constituye un tema central en el diseño de las políticas nacionales de desarrollo socioeconómico. La competitividad de las empresas es un concepto que hace referencia a la capacidad de las mismas de producir bienes y servicios en forma eficiente (con costes declinantes y calidad creciente), haciendo que sus productos sean atractivos, tanto dentro como fuera del país; para ello, es necesario lograr niveles elevados de productividad que permitan aumentar la rentabilidad y generar ingresos crecientes.

N. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

Porter (2006) manifiesta cinco fuerzas es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad, la rivalidad entre los competidores es el resultado de la combinación de cinco fuerzas o elementos. El modelo se ilustra en la *Figura 5*.

Figura 5: Las cinco fuerzas competitivas



Fuente: Porter (2006)

- **Poder de negociación de los clientes:** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.
- **Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores:** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus

condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

- **Amenaza de nuevos entrantes:** El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
- **Amenaza de productos sustitutivos:** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.
- **Rivalidad entre los competidores:** Para una organización será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

2.2.2. EXPORTACIÓN DE PALTA

Ministerio de Agricultura - DGPA (2008), refiere que las exportaciones de palta son significativas a partir del año 2000, tanto los volúmenes de exportaciones, así como el valor son cada vez mayores. Para el año 2000 el Perú exportaba 2,209.3 toneladas de palta valorizadas en 2.5 millones de US\$. Actualmente a setiembre 2008 se ha registrado 50,606.1 toneladas de palta valorizadas en 70.5 millones de US\$.

Respecto a los volúmenes exportados de palta durante los años 2006 a setiembre del 2008, se destaca que en el periodo de abril a agosto es cuando se concentran las exportaciones, coincidiendo con los mayores volúmenes de cosecha en el Perú, además que cada año se incrementan los volúmenes exportados. De enero a

setiembre del 2008 hubo un incremento de 35% con respecto al mismo periodo del 2007. Asimismo, con referencia al valor FOB de las exportaciones por meses en el periodo 2006-2008, se concentran como era de esperarse de abril a agosto, coincidiendo con los mayores volúmenes exportados. El total acumulado de enero a setiembre del 2008 se incrementó en 50% con respecto al mismo periodo del año anterior.

Por otro lado, los países de destino de las paltas peruanas para el año 2007 fueron: Holanda (38.2%), España (32.9 %), Inglaterra (15.7 %), Francia (8.2 %), Canadá (2 %), Chile (1.1%), Bélgica (0.8 %), Argelia (0.4 %) y otros países que en conjunto aportan 0.3%.

La empresa Camposol S.A. viene liderando las exportaciones de palta, y en el año 2007 acumuló el 24% del valor FOB, siguiéndole en orden de importancia el Consorcio de Productores de Fruta S.A. con el 22%. Con menor participación figuran Agroindustrias Verde flor S.A.C, (6%), Solís Cáceres S.A.C. (5%), Agrícola Don Ricardo S.A.C. (4%), Procesadora Laran S.A.C. (4%), IQF del Perú S.A. (3%), Corporación Frutícola de Chincha S.A.C. (3%) y otras empresas pequeñas que suman en total el 29% restante, En total el año 2007 se exportó por un total de US\$ 47 342,810 en valor FOB.

2.2.3. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Miles y Snow (1978), presentan una de las tipologías de estrategias de negocios más populares, y que está basada en tres grandes hipótesis: La primera de ellas es que las organizaciones con éxito desarrollan a lo largo del tiempo una adaptación sistemática al entorno, con esta premisa, se destaca el “ciclo adaptativo” como la representación de “una filosofía general de comportamiento organizativo”. La segunda premisa es que existen cuatro orientaciones estratégicas dentro de cada industria. El descubrimiento de estos patrones de comportamiento se realizó basándose en estudios de campo en cuatro industrias diferentes -electrónica, proceso de alimentos, salud y libros de texto-, identificando tres tipos recurrentes viables y un cuarto que no representaba un comportamiento estratégico coherente. La tercera premisa de esta tipología se refiere al resultado obtenido con cada estrategia.

Los tipos de estrategias propuestas son las siguientes:

A. LAS EMPRESAS PROSPECTIVAS O EXPLORADORAS

Las empresas prospectivas llevan a cabo un proceso de innovación y desarrollo continuo de nuevos productos. Están casi siempre atentos al surgimiento de oportunidades de mercado y experimentan regularmente con respuestas para las tendencias emergentes del entorno. Son, con frecuencia, propiciadoras de cambios ante los cuales los competidores deben responder y al estar muy involucrados en las innovaciones de productos, su eficiencia interna puede verse afectada. Las organizaciones suelen ser descentralizadas con estructuras divisionales. La fortaleza de las empresas prospectivas está en encontrar y explotar nuevos productos y oportunidades de mercado y para ello operan dentro de un dominio producto-mercado que sufre cambios continuos.

B. LAS EMPRESAS DEFENSIVAS

Las empresas defensivas tienen un limitado control sobre los productos y mercados, tratando básicamente de defender sus posiciones según el criterio de eficiencia, buscan la estabilidad produciendo sólo un conjunto limitado de productos. Estas empresas siguen una estrategia de concentración o enfoque en la definición de la combinación producto-mercado. Como resultado de su estrategia de concentración, no son frecuentes las necesidades de grandes ajustes en su tecnología, estructura o procesos. La atención de los directivos se dirige a obtener incrementos en la eficiencia de sus operaciones actuales. Estos directivos están altamente especializados en su área de operaciones y raramente buscan nuevas oportunidades. La organización tiene una estructura funcional y centralizada. Dentro del dominio limitado, los defensores se esfuerzan por evitar que los competidores entren en su territorio y para ello actúan con gran agresividad.

C. LAS ORGANIZACIONES ANALIZADORAS

Las empresas analizadoras son un híbrido entre los dos tipos anteriores, así que podrán actuar de un modo prospectivo o defensivo y su comportamiento dependerá del entorno al que se enfrenten. En entornos estables operan de forma rutinaria y eficiente y en entornos turbulentos son seguidores de los competidores más innovadores. Analizan y estudian muy bien el riesgo, organizándose en estructuras de tipo matricial.

La estrategia de analista se encuentra a mitad de camino de las dos anteriores, por lo que intenta aprovechar lo mejor de ambas. De esta forma, pretende minimizar los riesgos y maximizar la oportunidad para obtener beneficio, la estrategia consiste en moverse hacia nuevos productos o nuevos mercados cuando la viabilidad para ello ha sido comprobada por los exploradores. Así, el analista vive de la imitación, tomando las ideas de éxito de los exploradores y copiándolas.

D. LAS EMPRESAS REACTIVAS

Las empresas reactivas no presentan una estrategia genérica consistente, no responden efectivamente a los cambios del entorno, caracterizándose por la ausencia de estrategia. Normalmente las adaptaciones de sus estructuras a las estrategias son inconsistentes y están forzados normalmente por la presión del entorno. Miles y Snow (1978) las consideran un tipo estratégico inestable en el tiempo. Los reactivos se consideran un tipo estratégico sin éxito por lo que sus características no siempre son descritas.

La estrategia del reactor hace referencia a una estrategia residual, describiendo situaciones inconsistentes e inestables que surgen cuando una de las otras tres estrategias mencionadas es seguida de manera incorrecta. Responde, por lo tanto, de una manera poco apropiada, con resultados pobres y, como consecuencia, tendrán que comprometerse con una nueva estrategia de cara al futuro.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Análisis FODA (swot analysis): Herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización, metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Milla (2006).

Cadena de valor: Modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final. Porter (2006)

Cadena productiva: Son flujos continuos y discontinuos de productos, procesos y agregación de valores, que siguen los productos primarios hasta llegar al consumidor final. Muñiz (2003).

Competencia: Sector industrial que depende de cinco fuerzas competitivas básicas: los competidores del sector, las relaciones con los proveedores, la aparición de productos sustitutivos, la aparición de competidores potenciales y las relaciones con los clientes potenciales. Grahame (2006).

Competitividad: En el ámbito económico y social, es actualmente la característica o cualidad que permite sobrevivir a una organización dentro de los mercados saturados; si una empresa no es competitiva está condenada a la desaparición. Grahame (2006).

Consumidor: Persona u organización que demanda bienes o servicios proporcionados por el productor o el proveedor de bienes o servicios. Ovalle (2000).

Demanda: Cantidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en los diferentes precios del mercado por un consumidor o por el conjunto de consumidores, en un momento determinado. Mielke (2002).

Estrategia: Es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un

entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas. Jhonson y Scholes (1993)

Estrategias defensivas: La estrategia defensiva trata de bajar la probabilidad de ataque de las empresas retadoras o desviarla a otras áreas menos importantes para la empresa, así como disminuir su intensidad. Porter (1988).

Estrategia de marketing: Proceso que permite a una empresa o negocios concentrar los limitados recursos en las mayores oportunidades para aumentar las ventas y lograr una ventaja que los haga competitivos frente a la competencia y sostenibles los ingresos del negocio. Debe integrar los objetivos, las políticas y las tácticas en un conjunto coherente de la organización. Muñiz (2008).

Estrategias de mercado: es el elemento que define y encuadra las líneas maestras de comunicación y comercialización de la empresa, para aprovechar las oportunidades del mercado. Porter (1988).

Estrategias ofensivas: Las estrategias ofensivas tratan de obtener una ventaja competitiva, mediante actuaciones agresivas contra los rivales como forma de aprovecharse de una situación ventajosa, antes que los rivales puedan establecer acciones defensivas. Navas y Guerras (1996).

Exportación: Régimen aduanero por el cual, se permite la salida del territorio aduanero de las mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior. Para ello la transferencia de bienes debe efectuarse a un cliente domiciliado en el extranjero. Sunat (2016)

Investigación de mercados: Proceso de recopilación, procesamiento y análisis de información, respecto a temas relacionados con la mercadotecnia, como: clientes, competidores y el mercado. Ovalle (2000).

Marketing: Orientación con la que se administra el mercadeo o la comercialización dentro de una organización. Asimismo, busca fidelizar clientes, mediante herramientas

y estrategias; posiciona en la mente del consumidor un producto, marca, etc. buscando ser la opción principal y llegar al usuario final. Muñiz (2008).

Mercado: Cualquier conjunto de transacciones o acuerdos de negocios entre compradores y vendedores. Ovalle (2000).

Mezcla de marketing: Llamado también marketing mix, mezcla comercial, mix comercial, etc., se refiere a las herramientas o variables de las que dispone el responsable de la mercadotecnia para cumplir con los objetivos de la compañía. Mayorga y Araujo (2010).

Oferta: En economía, se define como aquella cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a vender a un cierto precio. Mielke (2002).

Palta: El árbol de la palta se originó en México y Centroamérica, desde allí fue trasladada hacia el sur, a traves de los países de la costa del pacifico hasta el Perú. Por lo tanto, El aguacate o palta es originario de las regiones de México hasta Perú, con exclusión de las Antillas, donde fue introducido posteriormente. Saturnino (2015).

Plan de marketing: Documento previo a una inversión, lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio donde, entre otras cosas, se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto, lo que costará, el tiempo y los recursos a utilizar para su consecución, y un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos. Muñiz (2008).

Producto: Cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad. Muñiz (2008).

Rentabilidad: Es el resultado del proceso productivo, si este resultado es positivo, la empresa gana dinero y ha cumplido su objetivo, por otro lado, si este resultado es negativo, el producto en cuestión está dando pérdida. Grahame (2006).

Tasa interna de retorno (TIR): Llamada también tasa interna de rentabilidad de una inversión, está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor

presente neto (VAN o VPN) es igual a cero. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad. López (2006).

Valor actual neto (VAN): Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. López (2006).

Valor agregado: Es una característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio, con el fin de darle un mayor valor comercial, generalmente se trata de una característica o servicio poco común, o poco usado por los competidores, y que le da al negocio o empresa, cierta diferenciación. Ovalle (2000).

Ventaja comparativa: Tiene carácter temporal y se refiere a los atributos positivos de diferenciación de la empresa con respecto a la competencia. Mayorga & Araujo (2010).

Ventaja competitiva: Es el valor que la empresa es capaz de crear para sus compradores, se obtiene a partir de los atributos favorables de la empresa que no pueden ser imitados, o que para la competencia resultaría muy costosos de imitar. Mayorga & Araujo (2010).

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. LUGAR DE EJECUCIÓN

El lugar de estudio es el distrito Pariahuanca de la provincia de Huancayo, región Junín, zona de producción de Palta Orgánica. El distrito se encuentra ubicado a una Altitud: 2,589 msnm, Latitud: 11°58'45", longitud: 74°53'48", Superficie de 617.5 km² y Coordenadas 11°59'59" S 74°56'32" O.

3.2. MATERIALES

En la presente investigación, se utilizaron los siguientes materiales:

- Información secundaria de MINAG, SIERRA EXPORTADORA, ADEX, PROMPERÚ, SUNAT y otras instituciones involucradas y especializadas en relación al cultivo y comercialización de la palta.
- Información primaria, obtenidos mediante cuestionario y entrevistas a los productores.
- Documentos de la organización: Organigrama interno, datos legales, número de socios, tipo de productos derivados, etc.
- Reportes de comercialización de las empresas productoras.

Asi mismo, se hicieron uso de los siguientes equipos:

- Cámara fotográfica PANASONIC DMC-ZS45
- Computadora portátil TOSHIBA, XP.
- Impresora HP Laser Jet M175nw
- USB HP 4 Gb

3.3. MÉTODOS

3.3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se utilizó el tipo de investigación DESCRIPTIVA- CORRELACIONAL. Investigación descriptiva porque se ocupa de la descripción de datos características de una población, asimismo por que raramente involucran experimentación, ya que están más preocupados con los fenómenos que ocurren naturalmente que con la observación de situaciones controladas.

Mientras tanto, investigación correlacional, porque consiste en la búsqueda de algún tipo de relación entre dos o más variables, y en qué medida la variación de una de las variables afecta a la otra, sin llegar a conocer cuál de ellas puede ser causa o efecto.

3.3.2. HIPÓTESIS

3.3.2.1. HIPÓTESIS GENERAL

Si se analiza las estrategias de mercado para la exportación de Palta (*Persea americana*) en el distrito de Pariahuanca, región Junín, entonces permitirá hacer viable la oferta comercial, logrando una mayor rentabilidad y posicionando al producto en el mercado internacional y ser rentable en el desarrollo de la actividad.

3.3.2.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- Sí se presenta las ventajas y tendencias de producción del cultivo, se podrá mejorar la cadena productiva y el desarrollo de los canales de comercialización.
- Si se identifica el mercado potencial para la exportación de la palta del distrito de Pariahuanca, región Junín, se podrá incrementar las exportaciones.

- Si se analiza y evalúa la interrelación de variables propuestas del incremento de ventas, posicionamiento del producto y rentabilidad de la actividad comercial, entonces se aplicaran eficientemente las estrategias de mercado para la palta producido en la región Junín.

3.3.3. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

- **Variable Independiente:**

Y: Diseño de estrategia de mercadeo

- **Variables Dependientes:**

X₁: Ventas, X₂: Posicionamiento, X₃: Rentabilidad

X₁: Ventas:

Variable Interviniente:

Z₁: Oferta Comercial Exportable

X₂: Posicionamiento:

Variable Interviniente:

Z₂: Herramientas de Gestión

X₃: Rentabilidad

Variable Interviniente:

Z₃: Actividades Productivas y Comerciales

3.3.3.1. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

La operacionalización de las variables está estrechamente vinculada al tipo de técnica o metodología empleadas para la recolección de datos. Estas son compatibles con los objetivos de la investigación, a la vez que responden al enfoque empleado, al tipo de investigación que se realiza. Para mayor detalle revisar (Anexo IV)

3.3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la investigación se utilizó el diseño NO EXPERIMENTAL – TRANSVERSAL – DESCRIPTIVO, debido a que no varía intencionadamente las variables independientes en un periodo determinado, es un corte en el tiempo de un determinado fenómeno en donde se investigan las relaciones entre determinadas

variables y analizan el comportamiento de una o más variables de un determinado grupo social.

Asimismo, se tuvo como instrumento la elaboración de un cuestionario para la recopilación de datos a nivel del productor y se constituyó como investigación probabilística, porque se trataba de una lista de preguntas libre a contestar, dando como resultados la realidad del agricultor.

En esta investigación se observa los fenómenos tal y como ocurren naturalmente, sin intervenir en su desarrollo; asimismo no se construye ninguna situación, si no se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador, las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas.

3.3.5. UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA

A. UNIVERSO

Según la asociación de productores "Pariahuanca" establecen que en la región Junín existen 835 agricultores de palta en la región Junín.

B. POBLACIÓN

La población está representada por todos los productores de palta del distrito de Pariahuanca. Participantes de las campañas 2013-2015, contabilizando un total de 36 productores.

C. MUESTRA

El tamaño muestral se ha determinado según la fórmula de muestreo proporcionada por Mayorga & Araujo cuando la población es finita, los cálculos y parámetros considerados se presentan a continuación.

Fórmula para cálculo de muestra:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n = muestra

N = Población (36 productores)

Z² = Nivel de confianza (95% - 1.96)

e² = Error permitido (5%) ó (0.05)

p = Proporción de que el evento ocurra en un 0.5 (50%)

q = Proporción de que el evento no ocurra en un 0.5 (50%)

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 36}{(0.05)^2 (36 - 1) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 34.5744 / 1.0479 = 32.99$$

Por lo tanto se encuestó a los 36 productores de la asociación

3.3.6. INSTRUMENTO DE COLECTA DE DATOS

A. TÉCNICAS

Se emplearon técnicas directas:

- Encuesta: mediante el cual se formularon preguntas referentes a la investigación de la cual se obtuvo información del estado actual de la producción de palto y de su comercialización. Aplicando la encuesta a productores y compradores.
- Entrevista: así mismo se empleó una guía de entrevistas tipo cuestionario a productores, comercializadores e instituciones públicas y privadas

relacionado a la exportación de paltas, que constituye un documento o formato escrito de preguntas relacionados con el objetivo del estudio.

- Observaciones: con visitas realizadas a los campos de cultivo del distrito de Pariahuanca donde se pudo observar en situ la producción y su comercialización de la palta evidenciado con fotografías

B. INSTRUMENTOS

Para la investigación de campo: se usó como instrumentos el cuestionario de la encuesta, tableros de apuntes, guía de calle, libreta de apuntes y cámara fotográfica. Se revisó fuentes primarias y secundarias de donde se obtuvo información, libros, tesis, internet, revistas, publicaciones etc.

C. REVISIÓN DE FUENTES

Se hicieron uso de fuentes primarias y secundarias para obtener datos de productores del distrito de Pariahuanca.

Para obtener un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación, se revisaron fuentes primarias, realizando cuestionarios y entrevistas, con la finalidad de obtener información acerca de ventajas, desventajas, problemáticas, apreciaciones, experiencias, beneficios, etc.

Referente a revisión de fuentes secundarias, con la finalidad de recabar los datos de las características del mercado norteamericano, evaluar los sistemas de producción y comercialización, y demás información requerida para lo que fue necesario acudir a instituciones tales como Sierra Exportadora, Ministerio de Agricultura (MINAG) – Junín, Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ) y la Asociación de Exportadores. Asimismo, se obtuvieron datos de la asociación de productores de palta “Pariahuanca”.

3.3.7. PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DE DATOS

El análisis de datos consta de cinco fases, éstas se detallan a continuación:

PRIMERA FASE: RESULTADOS DE LAS VENTAJAS Y TENDENCIAS DE PRODUCCIÓN DEL CULTIVO PARA MEJORAR LA CADENA PRODUCTIVA Y DESARROLLAR LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN.

En esta fase se investiga la producción de la palta por parte de los productores y luego presentar las ventajas comparativas y competitivas dando a conocer la tendencia de la producción, así mismo incluye el análisis para lograr el posicionamiento a través de la satisfacción, fidelización del producto palta, además incluye canales de distribución, precios tendencias de mercado. En esta fase se realizó el análisis de mercado de consumo de frutas (paltas) en estados unidos. Por otro lado se investiga el desarrollo de la cadena productiva y de valor de la palta, asimismo, se conocieron los costos de producción para determinar la rentabilidad, ingreso neto, beneficio neto, margen bruto y neto de utilidad y el grado de apoyo con el que cuenta el sector comercial de paltos por parte de organismos públicos y privados.

Para el desarrollo se revisó fuentes primarias y secundarias. Como fuentes primarias se realizó encuestas a nivel de productores que incidieron en temas como la producción, post-cosecha y comercialización de la palta, las encuestas se realizaron a nivel de productores en el distrito de Pariahuanca, situada en la provincia de Huancayo, departamento de Junín. En las fuentes secundarias se visitó instituciones públicas y privadas tales como la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), Asociación de Exportadores (ADEX), ADUANAS, Ministerio de Agricultura - MINAG, Universidad Nacional del Centro del Perú, entre otras instituciones.

SEGUNDA FASE: RESULTADOS DEL MERCADO POTENCIAL PARA LA EXPORTACIÓN DE PALTA DEL DISTRITO DE PARIAHUANCA, REGIÓN JUNÍN.

Con la finalidad de conocer el mercado potencial para la palta se reviso fuentes primarias y secundarias, mediante el desarrollo de encuestas, que determinaron los elementos requeridos para analizar la situación actual de las organizaciones de paltos en el distrito de Pariahuanca, para lo cual se realizo una investigación sobre la palta en el distrito de Pariahuanca, región Junín, la que se inicio con visitas al distrito en donde se investigaron temas como demanda, oferta, ventas, cuota de mercado, producción, cosecha rendimiento, precio en chacra etc. además se desarrollaron la evolución de las exportaciones peruanas hacia el mercado de estados unidos, oferta exportable de la asociación APSTA, para luego facilitar modelos de estudio en estrategias de mercado en la cadena de producción y valor. Para lo cual se programaron visitas y entrevistas con los productores de paltos en el distrito de Pariahuanca, asi mismo se visito a la agencia agraria de la región Junín, Universidad Nacional del Centro del Perú, Asociación de Exportadores, Promperú Junín, entre otras.

TERCERA FASE: RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS Y DE LA INTERRELACIÓN DE LAS VARIABLES PROPUESTAS.

Fase correspondiente al estudio y análisis de las encuestas, de la interrelación de ventas-posicionamiento y rentabilidad, y aspectos de como incrementar la producción de palta en el distrito de Pariahuanca. Las encuestas se llevaron a cabo entre el 18 y 30 de mes de abril del 2016 en el distrito de Pariahuanca, la encuesta consta de tres partes, la primera fue el análisis de la producción donde se conoció la situación actual del cultivo en cuanto a área, producción, rendimientos, etc.; como segunda parte se tuvo al análisis de post cosecha donde se conoció el proceso de transformación, precios, calidades, etc.; como tercera y última parte se tiene a la comercialización donde se evaluó las ventas del producto fresco y procesado, lugares de venta, empresas con las que trabajan y necesidades que tiene el productor para incrementar su comercialización.

Para realizar el análisis de una variable, en función de los resultados de la encuesta, se utiliza la hoja de cálculo de Excel, donde para variables cuantitativas se obtuvieron los parámetros de centralización, mediana y moda, y para variables cualitativas, se obtuvieron tablas de frecuencia. Además, se utilizó los resultados de la interrelación de variables propuestas en las fases anteriores.

CUARTA FASE: PLAN DE MERCADEO Y/O MARKETING

En la presente investigación se desarrolló un plan de marketing para la exportación de palta hacia el mercado de los Estados Unidos, como instrumento que facilite la toma de decisiones para la organización. El modelo consta del siguiente esquema:

- a. Análisis del entorno:** Donde se estudió dos aspectos principales, que son el análisis del entorno general y análisis del entorno específico. Los primeros comprenden aspectos como análisis demográficos, económicos, político – legal, socio – cultural y otros, asimismo, en los segundos se tuvo el análisis a la competencia, clientes, consumidores y proveedores.
- b. Análisis interno:** Donde se determinó factores propios de la empresa, conociendo principalmente sus fortalezas y debilidades, los pasos asignados son los siguientes:
 - Constitución de la empresa u organización
 - El análisis FODA (fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas)
 - Determinar la visión y la misión
 - Definir los objetivos
 - Analizar la estrategia genérica
 - Determinar la estrategia de entrada
 - La ventaja comparativa y la ventaja competitiva
 - La estructura organizacional
- c. La investigación de mercado:** Mecanismos frecuentemente utilizados para encontrar soluciones a los problemas que se presentan en el área de marketing, el esquema que se siguió, comprende inicialmente en definir los objetivos de la investigación, detallar las fuentes de información secundarias, realizar

entrevistas de profundidad y concluye con las estimación y pronóstico de la demanda. Referente a la entrevista de profundidad se realizó mediante encuestas a nivel de productores.

- d. La formulación estratégica de marketing:** Donde se consideró aspectos fundamentales sobre los análisis de las estrategias de marketing, los pasos a seguir fueron los siguientes: El análisis del mercado, determinar los objetivos y el análisis de las estrategias de marketing. En este último se puso más énfasis al análisis de las estrategias de segmentación, posicionamiento, crecimiento y competencia.
- e. La mezcla de marketing:** Donde se analizó detalladamente las 4P que comprende la mezcla de marketing como son: producto, precio, plaza y promoción. En cada uno de estos aspectos se desligó ciertos factores que conllevan a un mejor entendimiento para el análisis.
- f. La evaluación económica - financiera:** Se tuvo en cuenta las siguientes evaluaciones: los supuestos financieros, la inversión y los presupuestos, el flujo de caja y los estados proyectados, la rentabilidad económica del proyecto, punto de equilibrio, el análisis de sensibilidad y el plan de contingencias.

VI. RESULTADOS Y DISCUSIONES

4.1. RESULTADOS DE LAS VENTAJAS Y LAS TENDENCIAS DE PRODUCCIÓN DEL CULTIVO, PARA MEJORAR LA CADENA PRODUCTIVA Y DESARROLLAR LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN.

4.1.1. ESTABLECIMIENTO DE LAS VENTAJAS COMPARATIVAS Y COMPETITIVAS

a. VENTAJA COMPARATIVA

Para determinar las ventajas comparativas del producto, se tuvo en cuenta opiniones de los agricultores y profesionales especializados, así también como fuentes secundarias de instituciones estatales como MINAG y IIAP. Se identificó como competencia nacional la palta producida en la ciudad de Trujillo, departamento de La Libertad, por tratarse de la región que cuenta con mayor producción del país; asimismo como competencia internacional al país limítrofe de Chile, competidor directo en América del Sur. Concluyendo como ventajas comparativas la calidad, sabor y tamaño del producto.

La palta de Junín es producida mediante métodos agronómicos convencionales, a diferencia de La Libertad, donde existe una mayor producción por la adopción de nuevas tecnologías en la etapa productiva del producto y post cosecha.

Pese a estas deficiencias productivas, la diferencia del contenido nutricional de la palta en ambas regiones es mínima. Mejorando el sistema de producción, con incorporación de sistemas de riego, asistencia técnica y desarrollo de capacidades, Junín puede convertirse en productor de palta de mejor calidad en Perú.

El comparativo de nutrientes se hizo en tipo en la variedad Hass. La diferencia de valores nutricionales se detalle en el *Cuadro 1*.

Cuadro 1: Comparativo del contenido nutricional de palta producida en la Libertad – Junín

COMPONENTES	CONTENIDO DE 100gr DE PULPA			
	La Libertad		Junín	
	Contenido	Unid.	Contenido	Unid.
Macro nutrientes				
Energía	142.0	Cal	131.0	Cal
Agua	79.0	g	79.2	g
Proteínas	1.7	g	1.6	g
Grasas	12.5	g	12.5	g
Cenizas	1.0	g	1.0	g
Fibra	5.8	g	5.5	g
Carbohidratos	5.6	g	5.0	g
Micronutrientes				
Calcio	30.0	mg	25.0	mg
Fósforo	67.0	mg	65.0	mg
Hierro	0.6	mg	0.5	mg
Vitamina A	7.7	mg	--	mg
Tiamina	0.0	mg	0.0	mg
Rivoflavina	0.1	mg	0.1	mg
Niacina	1.8	mg	1.8	mg
Vitamina C	0.05	mg	0.05	mg

Fuente: Ministerio de Agricultura (2008)

Comparativo de la composición nutricional de la palta producido en Chile y Perú.

Chile es un país que se caracteriza por su crecimiento tecnológico e innovación en el sector agrario y es el principal competidor de la producción de palta en América del sur. A continuación se muestra los contenidos nutricionales de ambos países en el **Cuadro 2**, donde se puede apreciar que la palta chilena cuenta con mayor contenido nutricional en la mayoría de los macro nutrientes y micronutrientes, esto se puede deducir por la gran importancia que le dan al tema agrario y un mejor manejo técnico productivo del cultivo, además se encuentran en la vanguardia de la tecnología mundial. Pero pese a la mencionada ventaja tecnológica que posee el país vecino, Perú cuenta con mejores condiciones geográficas para la producción de palta y ser líder en la exportación mundial, solo

es necesario apostar por la tecnología y dar valor agregado en cada una de los eslabones de la cadena productiva.

Cuadro 2: Comparativo del contenido nutricional de palta producido de Chile – Perú

COMPONENTES	CONTENIDO DE 100gr DE PULPA			
	Chile		Perú	
	Contenido	Unid.	Contenido	Unid.
Macronutrientes				
Energía	167.0	Cal	142.0	Cal
Agua	75.0	g	79.0	g
Proteínas	2.0	g	1.7	g
Grasas	15.0	g	12.5	g
Cenizas	--	g	1.0	g
Fibra	--	g	5.8	g
Carbohidratos	9.0	g	5.6	g
Micronutrientes				
Calcio	13.0	mg	30.0	mg
Fósforo	--	mg	67.0	mg
Hierro	0.6	mg	0.6	mg
Vitamina A	7.0	mcg	7.7	mcg
Tiamina	--	mg	0.0	mg
Rivoflavina	--	mg	0.1	mg
Niacina	--	mg	1.8	mg
Vitamina C	9.00	mcg	0.05	mcg
Vitamina E	2	mcg	--	mcg
Folatos	62	mcg	--	mcg
Potasio	507	mg	--	mg

Fuente: Ministerio de Agricultura (2008)

Por otro lado, también se tiene como ventaja comparativa la estacionalidad de la producción en la sierra del Perú en comparación con otros países.

En el **Cuadro 3**, se especifica la disponibilidad de la palta peruana en grandes volúmenes, durante los meses de mayo a setiembre, que pone al país en ventaja frente a sus principales competidores como México, Israel, República Dominicana y Chile, países que durante aquellos meses se encuentran desabastecidos o con bajos volúmenes en la producción de palta. Además esta tendencia de producción que se da en el Perú se puede mejorar con la instalación de sistemas de riego en la zona central del país ya que los productos que se exportan son provenientes de las provincias, y de esta forma competir en las exportaciones todos los meses del año.

Cuadro 3: Estacionalidad de Países Productores

Países	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Hemisferio Norte												
EE. UU												
México												
España												
Israel												
Rep. Domin.												
Hemisferio Sur												
Sudáfrica												
Perú												
Chile												
Argentina												
Nueva Zelan.												
Australia												

Fuente: Instituto Internacional de Cooperación para la Agricultura (2013)

Del análisis anterior realizado se concluye en lo siguiente:

La ventaja comparativa de la palta producido en el Perú en especial en la sierra peruana respecto a sus competidores es que el fruto producido en la libertad y en el país vecino de Chile poseen mejores atributos nutricionales en mínimas diferencia, esto resulta altamente ventajoso ya que incorporando nuevas tecnologías de producción de palto en la región Junín en especial en el distrito de Pariahuanca estos niveles de composición nutricional pueden mejorar significativamente.

b. VENTAJAS COMPETITIVAS

Las ventajas competitivas se determinaron mediante consultas a los productores y comercializadores en el mercado, y se identificó que radica específicamente en la rentabilidad del negocio. Para tal fin, se tuvieron en cuenta, ciertos factores, como son el costo de producción, rendimiento, venta por kilos y los diferentes gastos, entre ellos, los gastos de ventas, gastos de administración y gastos extraordinarios; y por último, lógicamente el impuesto general de ventas.

Para demostrar se hizo un análisis de los ingresos por venta y la rentabilidad de la actividad, comparando con la palta producida de región La Libertad con la región Junín como se muestra en el **Cuadro 4**.

Cuadro 4: Comparativo de costos de producción por ha. La Libertad – Junín

INDICADORES	REGIONES	
	LA LIBERTAD	JUNÍN
COSTO TOTAL DEL PROYECTO S/.	11,500.00	9,310.56
PRODUCCIÓN TOTAL Kilos	11,000	10,000
PRECIO DE VENTA S/.	1.8	1.5
INGRESOS POR VENTA S/.	19,800.00	15,000.00

Fuente: Elaboración propia

La producción de palta en La Libertad goza de nuevas tecnologías, por lo cual su costo de producción es ligeramente mayor que la región Junín; también se observa que el precio es 0.3 centavos de sol mayor. Por estos factores mencionados, se concluye que el ingreso de venta de La Libertad es superior a la palta producida en Junín. Teniendo en cuenta que los productores del distrito de Pariahuanca de la región Junín no reciben ningún tipo de asistencia técnica de instituciones privadas ni públicas.

En base a la información obtenida del análisis económico se pudo elaborar el resumen de los costos totales del proyecto. Obteniendo como resultado lo siguiente; la rentabilidad obtenida de la palta producida en Junín es mayor al de La Libertad con 21% y 17% respectivamente. En el **Cuadro 5**, se calcula la utilidad neta.

La actividad de negocio de palta de Junín, pese a obtener menor utilidad bruta, obtuvo una mayor utilidad neta que asciende al 21%. Esto básicamente por contar con menores gastos de ventas y administración.

Desde el punto de vista económico, la actividad de negocio de palta de Junín es más rentable que la palta producida en La Libertad; y esto es considerada una ventaja comparativa para los agricultores del distrito de Pariahuanca.

Cuadro 5: Comparativo de los indicadores económicos La Libertad – Junín

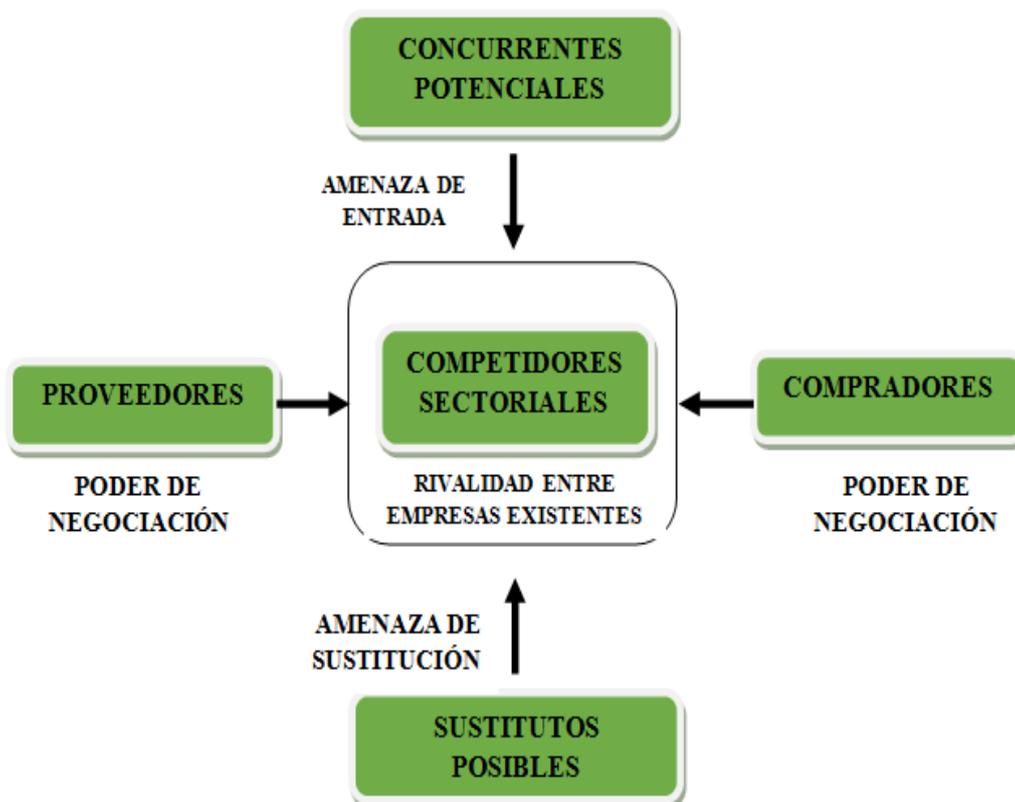
INDICADORES	REGIONES			
	LA LIBERTAD		JUNÍN	
	Valores S/.	%	Valores S/.	%
Ventas brutas	19,800.00	100%	15,000.00	100%
Descuentos en ventas	0		0	
Ventas netas	19,800.00	100%	15,000.00	100%
Costo de ventas	11,500.00		9,310.56	
UTILIDAD BRUTA	8,300.00	42%	5,689.44	38%
Gastos de ventas	820		595	
Gastos de administración	210		1230	
UTILIDADES DE OPERACIÓN	7,270.00	87%	3,864.44	26%
Ingresos extraordinarios	0		0	
Gastos extraordinarios	3,145.00		0	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	4,125.00	21%	3,864.44	26%
Impuesto 18%	742.50		695.60	
UTILIDAD NETA	3,382.50	17%	3,168.84	21%

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER

Con la finalidad de determinar las consecuencias de rentabilidad a largo plazo en el mercado norteamericano, se realizó un análisis de las cinco fuerzas competitivas propuestas por Michael Porter. Como se muestra en la **Figura 7**. La idea es que la organización evalúe sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia.

Figura 6: Marco competitivo de las cinco fuerzas de Michael Porter



Fuente: Porter (2006)

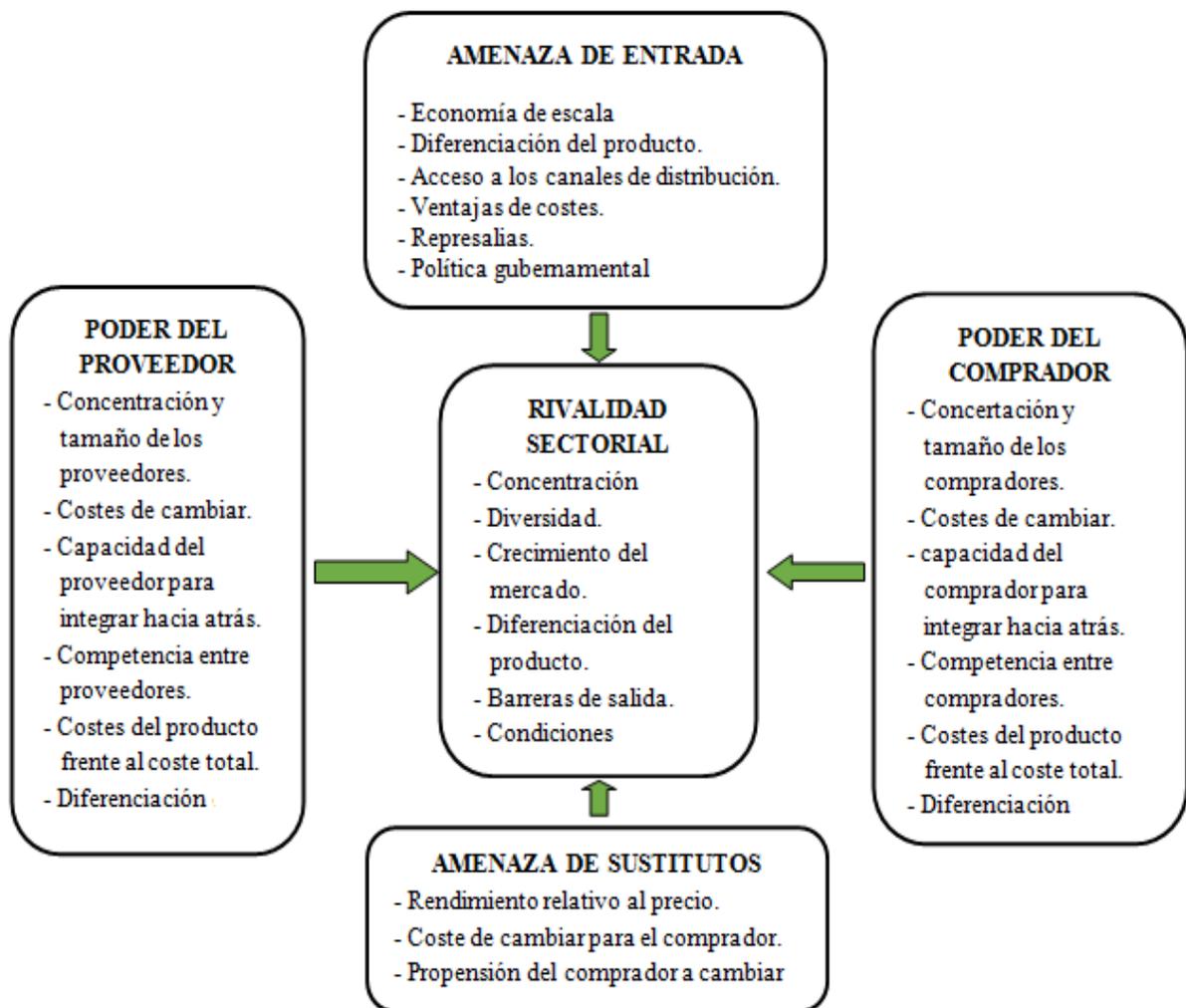
Estas cinco fuerzas influyen en precios, costos y requisitos de inversión, que son los factores básicos que determinan la rentabilidad de la empresa. La **Figura 8** muestra los factores de análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter.

Teniendo en cuenta el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, es relevante establecer lo siguiente:

- Desarrollar una eficiente cadena productiva, fortaleciendo la organización, implementando actividades de capacitación, para obtener productos orgánicos de mejor calidad, que posean los estándares de calidad requeridos por el mercado; implantar una integración hacia atrás, minimizando así la compra de materia prima.
- Establecer mecanismos de integración hacia atrás, Fidelizar a proveedores u organizaciones brindando asistencia técnica e implementar responsabilidad social. Asimismo, imponer barreras de entrada.

- Incrementar la participación de la organización en el mercado internacional, dándole valor a la marca. Teniendo fortalecida la organización, obtención de materia prima y productos de calidad, tener participación en el mercado y valor de la marca; es difícil que nos afecte mucho la entrada de nuevas competencias.
- Tecnificar la producción para la obtención de productos de mejor calidad y así tener el manejo de precios y volúmenes.
- Dar a conocer, mediante la promoción, los atributos nutricionales y funcionales del producto, manejar precios bajos y establecer estrategias adecuadas de marketing de penetración del producto.

Figura 7: Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter



Fuente: Elaboración propia

4.1.3. ANÁLISIS DE LOS PRODUCTOS Y MARCAS

La organización a tener en cuenta para la presente tesis es la "Asociación de productores de Pariahuanca - APSTA" con su marca "Huanca", que cuenta con 10 agricultores registrados, que representa el 28% del total de productores en el distrito.

Es una asociación nueva, cuenta aproximadamente un año de actividad en el mercado, posee registro sanitario. Cabe indicar que el 17% de productores en el distrito si se encuentran afiliados a una organización, ni cuentan con una marca para su comercialización.

4.1.4. ANÁLISIS DEL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS

Existe un incremento importante en el país norteamericano del consumo de productos exóticos, naturales y nutritivos; cada vez son más los productos orgánicos importados por Estados Unidos. Esta tendencia abre nuevas alternativas a los productores peruanos y observar las necesidades del mercado estadounidense, en producir productos orgánicos y de calidad.

a. Estados Unidos

Estados Unidos es el tercer país más grande del mundo en extensión territorial luego de Rusia y Canadá, es una república federal y presidencialista con cincuenta estados y un distrito federal.

La ciudad de Washington, en el distrito de Columbia, es la sede del gobierno federal. De otro lado, Estados Unidos es el tercer país más poblado luego de China e India, con una tasa de crecimiento anual de 0.7% y más de 316 millones de habitantes (censo 2013); cerca del 82% de la población vive en zonas urbanas y las mayores concentraciones se ubican en Nueva York, Chicago, Filadelfia y, en la costa oeste, en el estado de California, principalmente en Los Ángeles, San Diego y San Francisco.

Es la segunda potencia económica después de China y representa más del 20.0% del PBI mundial, El inglés es la lengua empleada por la mayoría de los habitantes en Estados Unidos; sin embargo, cerca de 32 millones de habitantes hablan un idioma distinto. El idioma español es utilizado por más de 28 millones de personas y la unidad monetaria es el dólar estadounidense (USD).

b. Estados Unidos y Perú

En el *Cuadro 11*, se muestra las generalidades de Perú y Estados Unidos, aspectos sobre el perfil demográfico, perfil político y perfil económico. Además se puede observar que su PBI por sector agricultura solo representa el 1.2% y sus importaciones de estados unidos representa el 2,267 miles de millones y con una población de 316 017 000 millones, siendo un mercado muy grande para aprovechar nuestras exportaciones principalmente en este tipo de productos.

Cuadro 6: Generalidades Perú - Estados Unidos

CARACTERÍSTICAS	PERÚ	ESTADOS UNIDOS
PERFIL DEMOGRÁFICA		
Área total (Km2)	1,285.22	9,826.68
Población (millones)	31,151, 643 (Est. censo 2015)	316 017 000 (2013)
Tasa de crecimiento de la poblac.	1.19% (2015)	0.97% (2013 est.)
	71.03 años	78.24 años
Esperanza de vida	Hombres: 69.14 años.	Hombres: 75.78 años.
	Mujeres: 73 años (2010)	Mujeres: 80.81 años (2010)
PERFIL POLÍTICO		
Tipo de gobierno	República Constitucional	República Federal Constitucional.
Capital	Lima	Washington D.C
División política	25 regiones	50 estados y 1 distrito.
PERFIL ECONÓMICO		
PBI (US\$ miles de millones)	414.389 (2016)	17,100.000 (2014)
PBI per cápita (dólares)	12 787,830	54,609
	agricultura: 8,2%	agricultura: 1,2%
PBI por sector	industria: 25,1%	industria: 25.0%
	servicios: 59,7%	servicios: 76.9%
Tasa de inflación (precios al consumidor)	2,9%	-0.30%
Importaciones (miles de millones)	\$ 38, 104 (2015)	\$ 2, 267 (2013)
Exportación (miles de millones)	\$ 33, 244 (2015)	\$ 1, 579 (2013)

Fuente: CIA (2015)

Relaciones bilaterales Perú – Estados Unidos

El Perú y Estados Unidos colaboran estrechamente para profundizar las relaciones bilaterales. El Tratado de Libre Comercio que entró en vigencia en 2009 sirve para fortalecer estos vínculos en el nivel comercial. Asimismo, el Perú está comprometido con los objetivos del Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA) que es promovido por la potencia del norte y se encuentra dispuesto a hacer todos los esfuerzos para su consecución.

Intercambio comercial Perú – Estados Unidos

El intercambio comercial ha sido favorable a nuestro país, aunque la brecha se ha reducido. En 2009, la balanza alcanzó US\$ 504.2 millones mientras que el intercambio fue US\$ 8,658.3 millones. El descenso del saldo a comercial se debió al importante incremento de la demanda peruana hasta el 2008. Las ventas y las compras peruanas descendieron en 2009, lo que hizo retroceder el valor de intercambio, tal como se muestra en el *Cuadro 7*.

Cuadro 7: Intercambio Comercial Perú – Estados Unidos
(Cifras en millones de US\$)

COMERCIO EXTERIOR	2009	2010	2011	2012	2013
Exportaciones del Perú a Estados Unidos	4, 771	6, 087	6, 025	6, 331	7, 380
Importaciones del Perú desde Estados Unidos	4, 077	5, 472	7, 018	7, 636	8, 375
Balanza Comercial	694	615	-993	-1, 305	-995
Intercambio Comercial	8, 849	11, 559	13, 043	13, 968	15, 755

Fuente: PROMPERÚ (2014)

Desde 2011, la balanza comercial es deficitaria para nuestro país debido a la caída de las compras en el país del norte, aunque el último año se observó una importante recuperación. El intercambio comercial promedio entre ambos países en los últimos cinco años supera los US\$ 12 600 millones anuales.

En el *Cuadro 8* se muestra los principales productos no tradicionales que estados unidos importa del Perú, hasta el año 2013 aun la palta peruana no se

considera como un producto principal de exportación ubicándose actualmente en el quinto lugar de los productos que importa estados unidos.

Cuadro 8: Estados Unidos - Principales Productos No Tradicionales
(Cifras en millones de US\$)

Estados Unidos: Principales productos no tradicionales (US\$ Millones)						
Partida	Descripción	2009	2010	2011	2012	2013
0709200000	Espárragos frescos	157	182	177	211	254
0806100000	Uvas frescas	36	54	75	72	99
2005991000	Alcachofas en conserva	45	60	73	58	48

Fuente: SUNAT

Elaboración: PROMPERÚ (2014)

c. Tendencia del consumo de alimentos

Según PROMPERÚ (2015), analizó la tendencia del sector de alimentos en EE.UU.

El estadounidense en general es calificado como una persona consumista y siempre dispuesto a probar productos nuevos y novedosos. Es exigente, hecho que se deriva de la búsqueda de información que realiza. Asimismo, tiene conciencia del cuidado del medio ambiente. Conoce muy bien sus derechos como consumidor y hace uso de las leyes que lo protegen. En caso de verse perjudicado no duda en levantar una demanda ante perjuicios ocasionados por productos defectuosos. Si bien el precio es una variable relevante al decidir una compra, también son importantes la calidad, la garantía y el servicio post venta. El norteamericano espera un servicio post venta de calidad.

Los productos que puedan asociarse a la novedad y/o exclusividad, son más sensibles a ser valorados por su calidad y no tanto por su precio. Da especial importancia a la presentación del producto, por ello el empaquetado o envase debe ser de calidad y atractivo. Cada vez destinan menos tiempo en buscar productos y comparar precios. Un consumidor promedio gasta 20 minutos en una tienda y recorre menos de la cuarta parte de ella. En relación, el número de

consumidores que visitan tiendas chicas está en aumento, debido a que les hace la vida más fácil.

d. Tendencia del consumo de frutas

El sistema de distribución de frutas y verduras frescas en Estados Unidos ha experimentado cambios importantes en los últimos años, con un aumento significativo en el volumen distribuido a través de cadenas de supermercados y cadenas de comida rápidas, como resultado tanto de procesos de consolidación que vienen experimentando los supermercados, como el incremento de consumos de alimentos fuera del hogar en éste país. Los volúmenes de compra que han alcanzado algunas empresas son de tal magnitud que han generado una mayor tendencia a comprar frutas y verduras frescas directamente de los productores: el 35% de las compras totales de los supermercados y el 41% de las cadenas de comidas rápidas.

Por otra parte, el uso de la internet para la comercialización de frutas y verduras frescas constituye la tendencia más reciente en la distribución de éstos productos y en opinión de expertos, este medio de comunicación dará lugar no solo a que se incrementen las ventas a través de internet y las ventas a domicilio, sino también a que se desarrollen nuevos canales de distribución en los cuales no participen los detallistas.

El Economic Research Service ERS (2008), calcula las cantidades de frutas y derivados disponibles para el consumo en los Estados Unidos y proporciona anualmente la estimación per cápita de la disponibilidad. Esta serie anual es llamada “consumo de frutas y hortalizas” “mirando hacia el 2020”

Según ERS (2008), se prevé que entre el 2000 y el 2020, el consumo total de frutas registre un crecimiento de 24% a 27% debido al aumento del consumo per cápita y 50 millones más de consumidores en el mercado de EE.UU. El consumo per cápita de fruta se prevé que crecerá entre cinco y ocho por ciento debido a los mayores ingresos, aumento de la edad de la población de los

EE.UU., el aumento de los logros educativos, y la afluencia de hispanos y asiáticos.

Los recientes estudios indican que los norteamericanos han incrementado significativamente su consumo de frutas y hortalizas frescas, no solo se ha aumentado el gasto en alimentos perecederos, ha crecido la cantidad per cápita comprada y se incluyen nuevos productos con mayor valor agregado como los pre-empacados. El incremento en el consumo de frutas y hortalizas frescas ha dado como resultado la mayor preocupación por parte de los comerciantes, en aumentar la variedad de productos disponibles (notoriamente en el caso de productos étnicos), la conveniencia y la calidad.

Muchos productos que hacen 10 o 15 años eran considerados “de estación” o “exóticos” hoy se encuentran en forma cotidiana en los almacenes y han pasado a ser productos “familiares” para los consumidores, tal como se muestra en el *Cuadro 9*.

Cuadro 9: Consumo per cápita de frutas y hortalizas en libras

AÑOS	1987	1995	2000	2005	2009
Frutas	121	125	130	134	139
Hortalizas	162	177	196	212	229
TOTAL	283	302	326	346	368

Fuente: Economic research Service/USDA (2008)

Asimismo, las frutas convencionales más demandadas en Estados Unidos, se muestran en el *Cuadro 10*. Al año 2008 aun no figura la palta. En cuanto a los productos orgánicos, según la FAO (2008), los niveles de consumo de frutas y verduras orgánicas en los Estados Unidos, sigue la trayectoria de las ventas de productos frescos convencionales y esto es crecientes.

Cuadro 10: Las diez frutas favoritas en los Estados Unidos

FRUTA	LIBRAS AL AÑO
Bananas	28.4
manzanas	17.4
Sandía	13.9
Naranjas	11.7
Melones	10.8
Uvas	7.3
Duraznos	5.5
Toronjas	5.1
Fresas	5

Fuente: Economic research Service/USDA (2008)

e. Antecedentes de consumo de la palta en Estados Unidos.

La palta, es introducida a fines del siglo XIX en el estado de California, siendo estas variedades mexicanas, a ver sus enormes potencial, los cultivadores e investigadores han estado en la búsqueda de variedades de estas paltas, obteniendo muchas más variedades en el siglo XX, actualmente California es el principal productor de palto en Estados Unidos, abasteciendo solo a su mercado interno por ello las importaciones de palto se acrecentaron desde el año 2000 y durante los años 2012, 2013 sus exportaciones se llevaron de forma abismal con cifra record de 502,5 mil toneladas y 571.8 mil toneladas con crecimiento del 13.8% siendo su principal exportador México, por diferencias en su ventana estacional es Perú, desde que se le ha levantado las restricciones a su acceso, efectivo desde el año 2010, ha experimentado un salto espectacular, alcanzado un volumen de 9,1 mil toneladas en el 2011, 15,8 mil toneladas en el 2012 y 21,6 mil toneladas en el 2013 (36% de incremento respecto al 2012). En cuanto a las importaciones norteamericanas acumuladas al mes de julio de 2014 procedentes de Perú, estas registran un volumen de 45,8 mil toneladas, con un 28.9% de crecimiento respecto a similar período del 2013. Esta cifra ya es en más del 100% superior a la cifra acumulada durante todo el año 2013, de ahí se estima que las importaciones provenientes del Perú pueden superar las 60 mil toneladas durante el 2014, todo un récord histórico.

f. Precio de la palta en Estados Unidos.

El precio de la palta exportada por empresas como Sociedad Agrícola Drokasa en los años 2015 y 2016, mantiene un promedio de US\$ 1.90 dólares americanos el kg. Para el año 2016 y un precio promedio de US\$ 1.72 dólares americanos para el año 2015, presentando variaciones de precio en los diferentes meses de cada año, como se muestra en el siguiente Cuadro N° 20

Cuadro 11: Precio de exportación de paltas

EXPORTACIONES AGUACATE - PALTAS			8	FUENTE: SUNAT		
MES	2,016			2,015		
	FOB	KILOS	PREC. PROM	FOB	KILOS	PREC. PROM
ENERO	1,107,156	715,398	1.55	408,126	281,790	1.45
FEBRERO	4,613,427	2,616,826	1.76	2,835,058	1,718,417	1.65
MARZO	18,826,936	10,285,103	1.83	12,802,097	7,368,711	1.74
ABRIL	52,808,230	28,825,444	1.83	35,495,677	20,604,991	1.72
MAYO	77,911,247	40,916,700	1.90	63,117,075	39,356,932	1.60
JUNIO	87,121,557	47,488,242	1.83	72,333,228	41,679,732	1.74
JULIO	72,625,311	36,461,588	1.99	70,426,884	39,119,169	1.80
AGOSTO	34,432,773	16,421,536	2.10	34,650,421	19,434,954	1.78
SEPTIEMBRE				8,409,027	4,541,842	1.85
OCTUBRE				923,215	581,567	1.59
NOVIEMBRE				39,698	21,210	1.87
DICIEMBRE				299,534	214,944	1.39
TOTALES	349,446,637	183,730,837	1.90	301,740,040	174,924,259	1.72
PROMEDIO MES	43,680,830	22,966,355		25,145,003	14,577,022	
% CRECIMIENTO ANUAL	74%	58%	10%	-2%	-1%	-1%

Fuente: AGRODATAPERU (2016)

MINAGRI (2015) indica los precios unitarios de importación de los Estados Unidos, muestran bajos niveles en sus precios, pero ligeramente estables entre los años 1995 y 2006, con un precio promedio de US\$ 1,13 por kilogramo. Sin embargo, entre los años 2007-2013 dicho promedio se eleva a US\$ 1,80 por kilogramo, incluso en los tres últimos años (2011-2013) este promedio es de US\$ 1,94 por kilogramo y según datos de AGRODATAPERU para el año 2016 el precio es de US\$ 1.90 por kg.

g. Perfil del consumidor de new york

La ciudad de Nueva York, atractiva por su alto ingreso per cápita y actividad económica: Nueva York es el centro financiero y económico del continente, destacan también estados cercanos como Nueva Jersey, Connecticut y Massachusetts.

En este sentido Nueva York, es una excelente puerta de ingreso para nuevos productos (gourmet, frutos secos, frescos, aceites de oliva, vinos, etc.), pudiéndose identificar nichos de mercados para diversos sectores; Nueva York posee más de 40.000 restaurantes solo en este Estado, una amplia diversidad de cadenas de supermercados, tiendas especializadas y una tendencia creciente a comidas de diversos países y culturas.

Los habitantes de la ciudad de New York optan por el consumo de productos funcionales, especiales, innovados, fáciles de transportar y que sean de calidad.

Describen como alimentos especiales a aquellos productos alimenticios que tienen un valor agregado relacionado a uno o más de los siguientes aspectos: origen, procesamiento particular, empaque, oferta limitada, exclusividad, canales de distribución. Los alimentos especiales con demanda creciente la última década son principalmente los: orgánicos, funcionales, de comercio justo, gourmet y los llamados nostálgicos.

h. Tratamiento arancelario y no arancelario

Para la exportación de productos hacia el mercado de EEUU, se debe de cumplir satisfactoriamente las barreras arancelarias y no arancelarias, acordados por ambos países mediante el Tratado de Libre Comercio, que se encuentra en vigencia desde el año 2009.

Para determinar las normas correspondientes a cada tratamiento, se identificó a los productos mediante el código arancelario.

- **Tratamiento arancelario:** El producto del palto ingresa al mercado estadounidenses sin pagar aranceles o impuesto, esto se da principalmente por el acuerdo comercial entre Perú y EE.UU. para esto se debe tener en cuenta aspectos como las reglas de origen, cuotas y contingente.
- **Tratamiento no arancelario:** Entre los requisitos legales y documentales para la exportación de palta, se tiene los siguientes:

- **Requisitos especiales de exportación en el Perú**

Permisos especiales de importación en Estados Unidos

Instituciones y regulaciones generales. Se presenta una lista de principales instituciones encargadas de aplicar las regulaciones y controles en los Estados Unidos.

Departamento de agricultura de los Estados Unidos (USDA)

Servicio de inspección médica de plantas y animales (APHIS)

Administración de droga y alimentos (FDA)

Agencia de protección medioambiental (EPA)

Principales leyes y normativas vigentes. Las principales regulaciones al sector están determinadas por las siguientes reglas.

Ley de la seguridad de la salud y preparación contra el bioterrorismo

Norma internacional para la protección fitosanitarias

Permisos de importación. Los siguientes productos del sector requieren de un permiso de importación otorgado por la FDA o el USDA-APHIS.

Certificados fitosanitarios

Para ingresar a Estados Unidos, los productos frescos y procesados, deben cumplir con ciertos requisitos que garanticen su inocuidad para el consumo humano. En el caso de los productos frescos, las agencias responsables de regulación para importar productos frescos son USDA, APHIS y PPQ.

En estos aspectos, las certificaciones fitosanitarias son una herramienta que se utiliza como comercio internacional, mediante la cual el país de origen certifica que los alimentos exportados cumplen con los estándares técnicos sanitarios establecidos.

Registros de instalaciones

La normativa estadounidense en la materia establece que para exportar hacia el país productos agroalimentarios, dentro de los cuales se

establecen los productos frescos y procesados, la empresa debe estar inscrita en un padrón de exportadores de la FDA

La normativa vigente es el CRF1.225-1.243, esta exige que los propietarios y operadores de todos los establecimientos domésticos y extranjeros que fabrican, procesan, empacan almacenan alimentos que serán consumidos en los Estados Unidos se registren ante la FDA.

Requisitos de calidad

Para algunos productos de este sector, la normativa de APHIS tiene estipulado el cumplimiento de estándares de calidad en cuanto al grado de madurez de la fruta y/o vegetal, tamaño, calidad de los materiales de empaque, forma en la que se debe empaquetar, entre otros.

– **Normativa de etiquetado**

En Estados Unidos la normativa de etiquetado es producida por el centro de seguridad de los alimentos y nutrición aplicada, oficina que publica la guía de etiquetas de alimentos.

En el caso de productos frescos, por la naturaleza del producto no necesariamente lleva etiqueta, por lo que las disposiciones de la FDA son voluntarias, si es posible, se utiliza sello, siempre que eso lo permita el producto.

Registro de marca

Las instituciones encargadas de tramitar los registros de marca y patentes es el Departamento de Patentes y Marcas Comerciales (United State Patent and Trademark office, USPTO), esta oficina examina las solicitudes de los registros de marcas y registro federal para determinar si el solicitante reúne las condiciones estipuladas para tal fin.

Productos orgánicos

Normativa. La normativa vigente en Estados Unidos en materia de productos orgánicos está contemplada en el Code of Federal Regulations 7 CFR205 y el Organic Foods Productions Act (OFPA). La NOP es la oficina encargada en Estados Unidos de desarrollar, implantar y administrar la producción nacional de alimentos orgánicos, la normativa de etiquetado que estos deben cumplir y certifica a los agentes -nacionales o extranjeros- que verifican que los productores de alimentos orgánicos (ya sean producidos en el país o importados) cumplan con los estándares establecidos en el 7CFR205.

Sustancias prohibidas y permisibles. Para garantizar la calidad de los alimentos orgánicos que se consumen en Estados Unidos, el NOP establece las normas para la producción y manipulación de alimentos orgánicos, así como una lista de sustancias aprobadas y prohibidas para su uso en estas etapas.

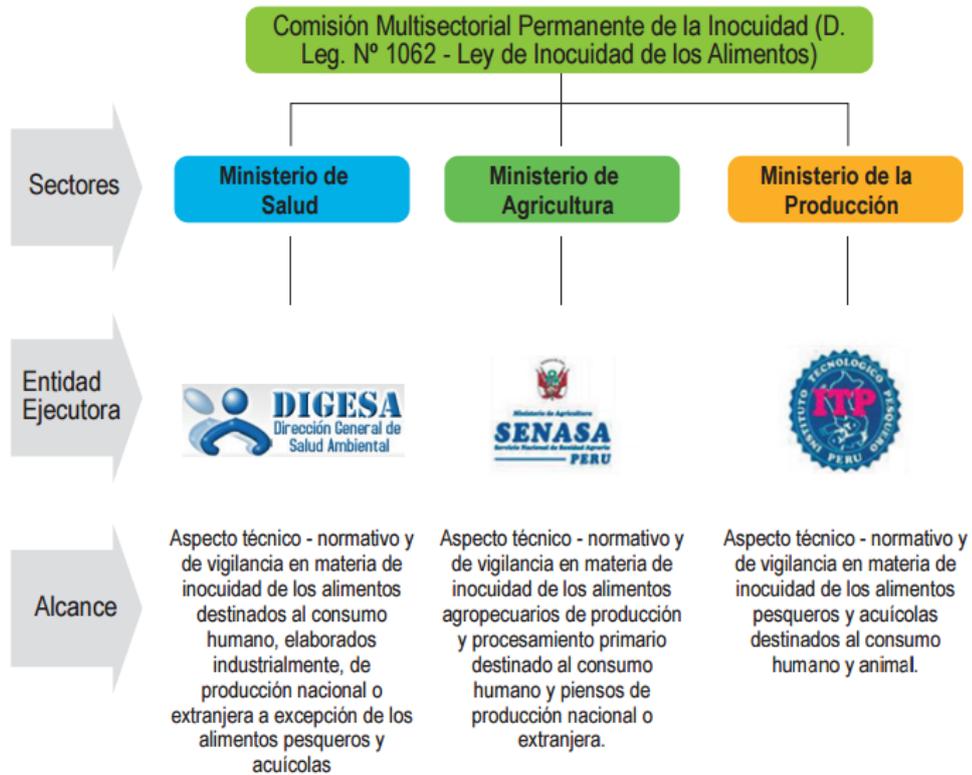
Certificaciones, El NOP contempla la acreditación de personas públicas o privadas que deseen ser reconocidas como agentes autorizados para certificar la producción y manipulación de alimentos orgánicos.

Los alimentos importados pueden ser vendidos, etiquetados o representados como alimentos orgánicos, siempre que el programa de certificación en el país exportador sea clasificado por el USDA como equivalente al NOP. Este requisito es indispensable para la comercialización de estos productos en el mercado estadounidense.

Autoridades competentes del Perú

En el Perú son tres las autoridades competentes en materia de inocuidad de los alimentos, cuyas competencias están definidas en la “Ley de Inocuidad de los Alimentos (D. Leg. N° 1062)”, publicada en junio del 2008. Como se muestra en la *Figura 8*.

Figura 8: Ley de inocuidad de los alimentos



Fuente: Biocomercio (2010)

i. Tipos de canales de distribución en Estados Unidos

En el canal de comercialización para la palta, participan diversos intermediarios hasta llegar al consumidor final. Es claro que el mecanismo aplicado para estos productos podrá ser diferente dependiendo de la naturaleza, volumen de traslado, entre otros, incluso del nivel del conocimiento y utilización que exista del producto en el mercado estadounidense, los tipos de canales de distribución son:

– Canal directo (Productor-consumidor)

Canal que no tiene ningún nivel de intermediarios, por tanto, el productor desempeña la mayoría de las funciones de mercadotecnia tales como

comercialización, transporte, almacenaje y aceptación de riesgos sin la ayuda de ningún intermediario.

– **Canal detallista (Productor-minorista-consumidor)**

Canal que contiene un nivel de intermediarios, minoristas; En éstos casos, el productor cuenta generalmente con una fuerza de ventas que se encarga de hacer contacto con los minoristas que venden los productos al público y hacen los pedidos.

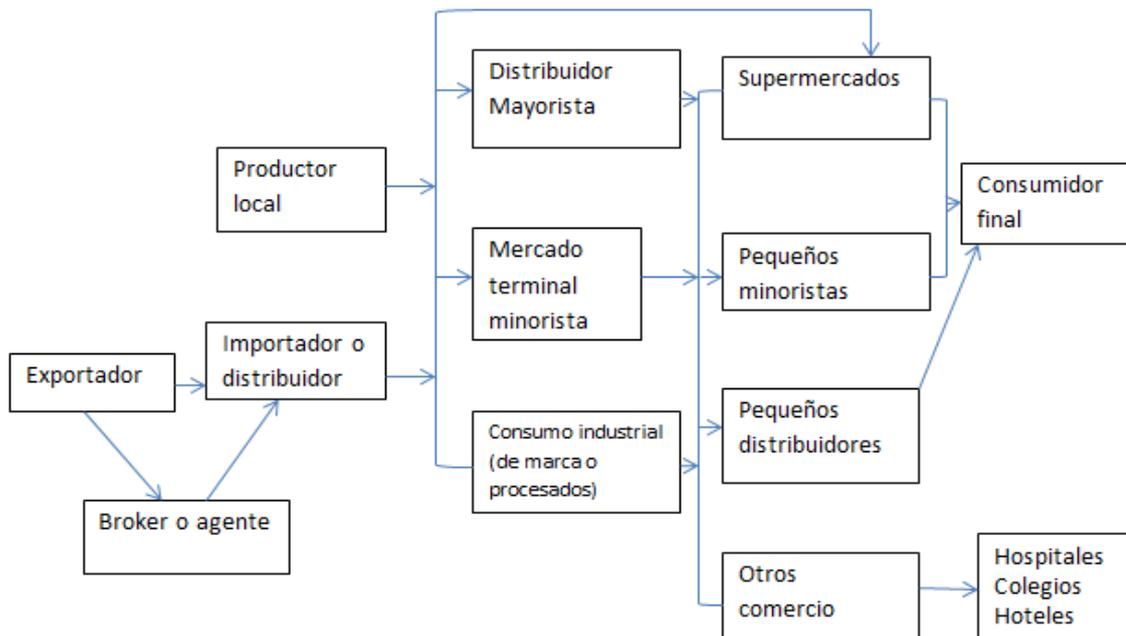
– **Canal mayorista (Productor-distribuidor-minorista-consumidor)**

Canal de distribución contiene dos niveles de intermediarios: primero, los mayoristas (intermediarios que realizan habitualmente actividades de venta al por mayor, de bienes y/o servicios, a otras empresas como los minoristas que los adquieren para revenderlos) y segundo, los minoristas (intermediarios cuya actividad consiste en la venta de bienes y/o servicios al detalle al consumidor final).

– **Canal broker/intermediario (Productor-broker-distribuidor-minorista consumidor)**

Este canal contiene tres niveles de intermediarios: primero, el bróker intermediario (que, por lo general, son firmas comerciales que buscan clientes para los productores o les ayudan a establecer tratos comerciales; no tienen actividad de fabricación ni tienen la titularidad de los productos que ofrecen), como segundo, los mayoristas y tercero, los minoristas.

Figura 9: Canales de distribución en Estados Unidos



Fuente: United States Department of Agricultura (USDA)

4.1.4.1. ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN

Según la encuesta anual desarrollada por el Consejo de Información de Alimentos a Nivel Internacional - 2011 (The International Food Information Council) estableció que el principal motivador para la selección y compra de alimentos y bebidas por parte del consumidor estadounidense es **El Sabor**.

El segundo factor que motiva al consumidor es **El Precio**. Más estadounidenses mencionaron este año que el precio de los alimentos es un factor significativo para decidir la compra. El tercer factor considerado es **La Salud**. Los estadounidenses están cada vez más motivados a consumir alimentos saludables y nutritivos.

Por otro lado, se considera que los beneficios conseguidos por la satisfacción son:

- El cliente satisfecho, volverá a comprar el producto, por lo que el productor obtendrá la lealtad y la posibilidad de incrementar sus ventas.

- El cliente satisfecho comunicará a otros la experiencia de haber probado el producto, de lo que se obtiene una difusión gratuita.
- El cliente satisfecho dejará de lado la competencia, por lo que la participación en el mercado se incrementará.

Referente a la encuesta realizada a los productores de palta en el distrito de Pariahuanca, se determinó que el 96% de los agricultores no conocen los cuidados que necesitan el producto para llegar al consumidor final; evidenciando así, falta de compromiso por parte de las instituciones públicas y privadas competentes, en fortalecer los conocimientos, por intermedio de capacitaciones, en la post cosecha y comercialización del producto.

4.1.4.2. ANÁLISIS DE LA FIDELIZACIÓN

La fidelización del consumidor consiste en lograr que un cliente se convierta en un cliente fiel a nuestro producto o marca; es decir, se convierta en un cliente asiduo o frecuente. Para tal fin, se considera que el principal factor para lograr la fidelización es la calidad del producto; por consiguiente, el 100% de los agricultores encuestados, indican que sus productos son de calidad, tanto en sus propiedades, sabor y tamaño. Otro factor muy importante es que el producto sea natural, es decir, que en todo su proceso productivo no se haya utilizado sustancias químicas o elementos no permisibles para ser considerado un producto orgánico; es así también que el 100% de productores consideran que sus paltas son orgánicas.

4.1.4.3. ANÁLISIS DE LOS ATRIBUTOS DEL PRODUCTO

Los consumidores usan diversas dimensiones o atributos cuando evalúan sus productos, estos pueden ser en temas de costos, calidad, contenidos nutricionales, marca, etc; en esto recae la importancia de definir y conocer nuestros productos. En este sentido, el 79% de productores mencionan que desconocen los atributos de la palta, entre estas sus propiedades nutricionales, alternativas de procesamiento, entre otros.

4.1.4.4. ANÁLISIS DE LA DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO

Se considera a la diferenciación del producto como una estrategia de marketing basada en crear una percepción de producto por parte del consumidor que lo diferencie claramente de los de la competencia. Para esto se tiene en cuenta tres razones básicas para diferenciar el producto, estos se basan en estimular la preferencia por el producto en la mente del cliente, distinguir el producto de los similares comercializados por la competencia y servir o cubrir mejor el mercado adaptándose a las necesidades de los diferentes segmentos.

Asimismo, en la encuesta a los productores sobre la pregunta ¿Qué cree que diferencia a sus productos de los demás? todos especificaron tres alternativas como respuestas, que son el sabor, color y tamaño del fruto del palto. Pero consideraron como primera característica de diferenciación el sabor.

Por otro lado, el saco de rafia (saco de polipropileno) es el empaque de presentación del 100% de los productores, venta en chacra en madurez fisiológica; los pesos de los sacos oscilan entre 50 - 70 kg. Dependiendo del tamaño del fruto.

4.1.5. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS Y COMERCIALES DE LOS PRODUCTORES DE PALTO

4.1.5.1. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

La cadena de valor es un modelo teórico que grafica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la empresa u organización.

En el análisis se tuvo en cuenta la teoría de Michael Porter, mediante el cual diseña una figura que muestra todas las etapas que implica la cadena de valor. En la *Figura 10*, se describe por segmentos, actividades por parte del agricultor, referentes a la producción, procesamiento y comercialización de la palta, hasta el consumidor final.

Figura 10: Cadena de valor de la palta en el distrito de Pariahuanca



Fuente: Elaboración propia

Las etapas analizadas en la cadena de valor son relacionadas a logística interna, operaciones, logísticas externas, marketing y ventas, y servicios; llegando a la conclusión que los agricultores, del área de estudio, poseen deficiencias en cada una de estas etapas, por tratarse de un producto que no está siendo potenciada y aprovechada, teniendo en cuenta sus atributos y por tratarse de un producto conocido a nivel mundial.

A continuación, se analiza los resultados, que se desarrollaron mediante encuestas a nivel de productores en las áreas de estudio, para establecer la cadena de valor.

Se analizaron los siguientes factores:

a. CADENA PRODUCTIVA Y ORGANIZACIÓN

- Referente al conocimiento de cadena la productiva de la palta, el 100% de los agricultores refieren que no tienen conocimiento alguno. Los productores indican que no existe un mínimo apoyo por parte de las entidades competentes para el desarrollo del producto.

- La totalidad de agricultores coinciden que en cada etapa de la cadena productiva tiene inconvenientes y dificultades, especialmente en la post cosecha, procesamiento y comercialización del producto.
- Capacitación técnica agronómica, es la principal necesidad para los agricultores en la cadena, que, a partir de ahí mejorar la calidad del producto y materia prima, generando mayor valor a la organización.
- Con respecto a la capacidad organizativa de los productores, el 83% indican que no se encuentran afiliados a una organización, que su producción y comercialización es independiente; mientras que el 17% refieren que, si pertenecen a una organización, que se encuentran legalmente registrados; dentro de estos, la mayoría de productores se encuentran registrados a la organización APSTA (Asociación de Productores Agropecuarias y Servicios Talpuy).

b. SISTEMA PRODUCTIVO

- El 100% de los agricultores coinciden que sus producciones de palta son orgánicas, ya que no utilizan productos químicos o sustancias no permisibles para tal fin.
- Con respecto a las variedades de palta que producen, los agricultores indicaron que a la vez producen dos o tres tipos de variedades de palta, pero el 79% de los encuestados coincidieron que producían la variedad Fuerte; asimismo, el 50% de los encuestados producen la variedad Común; por último, el 42% de los encuestados obtienen la variedad Hass.
- No existe el uso de la tecnología en la producción de palta en la zona de estudio, la cosecha se realiza mediante métodos artesanales.
- A la pregunta: ¿Cuánto de área tiene su cultivo de palta?, el 54% de productores tiene un área de cultivo menor a 1 ha.; por otro lado, el 46%

indican que su área de producción oscila entre 1 – 5 has. No se tuvo datos de producción mayor a 5 has.

- A la pregunta: ¿hace cuánto tiempo produce palta?, hace 10 años fue la respuesta del 54% de los agricultores; el 33% indicaron que lo hacen hace 15 años y el 13% mencionaron que producen hace 20 años. No se encontraron datos que hubo producción hace más de 20 años.

c. COMERCIALIZACIÓN

- Todos los productores coinciden que ofertan sus productos en el mercado local, en el distrito de Pariahuanca o en la capital de la región, que es Huancayo.
- Todos los agricultores ofertan sus productos en fresco a intermediarios, ya sea puesto en chacra o mercado local, no proveen a ninguna institución pública o privada.
- Ningunos de los productores tuvo la oportunidad de exportar sus productos, pero le gustaría hacerlo alguna vez.
- A la pregunta: ¿Qué crees que le falta para poder vender su producto en el mercado internacional? la mayoría de productores respondieron dos alternativas a la vez, el 100% del total de los encuestados, mencionaron que precisan de mayor producción y capacitación para ese objetivo; por otro lado, el 71% del total de los encuestados, indicaron que necesitan que se fortalezca la organización; y el 8% del total, especificaron al reconocimiento del producto como alternativa.
- Como referencia a como fija su precio de la palta que comercializa, se tuvo como resultado que el 96% indican que tienen como indicador a la propuesta del comprador y lo restante a la referencia del mercado.

- Con respecto a los precios de la palta puesto en chacra, todos coincidieron que se da dependiendo la variedad del producto, indicaron que la variedad de palta Hass y Fuerte lo ofertan a S/. 1.50 el kg; y la variedad de palta Común entre S/. 0.5 - 0.8Kg.

d. FINANCIAMIENTO

- Todos los productores coinciden que no existe ningún apoyo por parte de alguna entidad pública o privada y de ninguna empresa productora, en capacitación o asistencia técnica referente a la producción, tanto así que el 75% de agricultores refieren que no ha participado en algún curso de capacitación de la palta, y lo restante (25%) si participó, pero por recursos propios proveídos por la organización.
- Toda la producción de la palta es autofinanciada por cada uno de los agricultores.

4.1.5.2. ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD

a. ANÁLISIS DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN

– Sistema productivo de la palta

Para este análisis se tuvo en cuenta el costo de producción de la campaña 2015 - 2016, cuyos datos se recopilaron mediante encuestas y entrevistas a los productores, determinando los costos directos e indirectos. Asimismo, también se tuvo en cuenta la información proveído por la asociación APSTA (Asociación de Productores Agropecuarias y servicios TALPUY).

Mediante la encuesta, se determinó que el 63% de los productores no pueden estimar su costo de producción, esto porque no llevan sus registros de gastos. Los costos promedio se muestran en el *Cuadro 12*.

Cuadro 12: Costos de Producción de la palta

LÍNEA DE CULTIVO:	PALTO	TENENCIA DE TIERRA:	PROPIO		
VARIEDAD:	FUERTE - HASS	NIVEL TECNOLÓGICO:	MEDIO		
RENDIMIENTO	10 TM	LUGAR	PARIAHUANCA		
KG/ha:		AGRARIO:			
PERIODO	PERMANENTE	AÑO:	2015		
VEGETATIVO:		ÁREA	1 ha.		
ÉPOCA DE	MANTENIMIENTO	TOTAL:			
SIEMBRA:					
RUBROS	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL	
A. COSTOS DIRECTO					
I. PREPARACIÓN DE TERRENO					
1. Limpia de canales	JORNAL	1.00	33.00	33.00	
2. Limpia de acequias	JORNAL	1.00	33.00	33.00	
SUBTOTAL				66.00	
II. SIEMBRA (MANTENIMIENTO)					
III. ABONAMIENTO					
1. Guano de isla	T.M.	1.00	700.00	700.00	
2. Urea agrícola	BOLSA	5.00	74.00	370.00	
3. Fosfato de diamonico	BOLSA	5.00	97.00	485.00	
4. Sulfato de potasio	BOLSA	3.60	105.00	378.00	
5. Nutrientes foliares	Lt.	4.00	18.00	72.00	
6. Transporte de fertilizantes	BOLSA	33.00	1.00	33.00	
7. Aplicación de fertilizantes	JORNAL	7.00	33.00	231.00	
SUBTOTAL				2,269.00	
IV. RIEGOS					
1. Tarifa de agua	AÑO	1.00	150.00	150.00	
2. Regadores	JORNAL	7.00	33.00	231.00	
SUBTOTAL				381.00	
V. LABORES CULTURALES					
1. Deshierbo	JORNAL	4.00	33.00	132.00	
2. Poda de limpieza y fructificación	JORNAL	4.00	33.00	132.00	
3. Segundo abonamiento	JORNAL	4.00	33.00	132.00	
4. Cultivadoras	H - M	1.50	100.00	150.00	
SUBTOTAL				546.00	
VI. CONTROL FITOSANITARIO					
1. Controlador biológico	AVISPA	200.00	1.00	200.00	
2. Fosefil aluminio	kg.	3.00	100.00	300.00	
3. Oxiclورو de cobre	kg.	2.00	35.00	70.00	
4. Benemyl	kg.	2.00	50.00	100.00	
5. Acaricidas	Lt.	1.00	120.00	120.00	
6. Adherente	Lt.	1.00	18.00	18.00	
7. Nutrientes foliares	Lt.	3.00	20.00	60.00	
8. Aplicaciones de pesticidas	JORNAL	6.00	33.00	198.00	
SUBTOTAL				1,066.00	
VII. COSECHA					
1. Guardiania	JORNAL	12.00	33.00	396.00	
2. Jabas u otro material para cosecha	UNIDAD	200.00	5.00	1,000.00	
3. Recojo o paña	JORNAL	24.00	33.00	792.00	
4. Selección y embalaje	JORNAL	5.00	33.00	165.00	
5. carguío	JORNAL	5.00	33.00	165.00	
SUBTOTAL				2,518.00	
COSTO PROMEDIO TOTAL DIRECTO					
6,846.00					
B. COSTOS INDIRECTOS					
1. Costo financiero (intereses 23% anual)				1,574.58	
2. Costos administrativo 5% C.D.				342.30	
3. Costo de asistencia técnica 5% C.D.				342.30	
4. Imprevistos 3% C.D.				205.38	
COSTO PROMEDIO TOTAL INDIRECTO					
2,464.56					
COSTO PROMEDIO TOTAL DE PRODUCCIÓN					
9,310.56					

Fuente: Elaboración

El costo de producción promedio total de la palta en el distrito de Pariahuanca asciende a S/. 9, 310.56, y se subdivide en costos directos (Costo promedio total directo: 6, 846.00) y costos indirectos (Costos promedio total indirecto: 2, 464.56). Los costos son de las variedades Hass y Fuerte, en un área de una hectárea, con un rendimiento de 10 TM/ha.

– **Flujo de caja anual**

Es importante conocer los flujos de ingresos de la actividad en un tiempo determinado, y saber la rentabilidad que genere el negocio agrario.

Por tal motivo, los principales indicadores financieros de muestra resumidamente en el **Cuadro 13**, estos datos se obtuvieron en una producción anual de una hectárea. Se consideró un rendimiento de 10Tm/Ha y la oferta comercial de S/. 1.50 el Kg. arrojando un Valor Neto Actual de S/. 242,185.93 lo que indica que la inversión es rentable y un T.I.R. de 86% lo que indica que cuando se exporta la rentabilidad tiene un 86% frente al V.A.N. que es positivo. La relación de ambos indicadores es económicamente viable.

Cuadro 13: Resultados de flujo de caja

INDICADORES	CANTIDADES
INVERSIÓN (S/.)	9,310.56
INGRESOS (S/.)	15,000,00
VAN (S/.)	242, 185.93
T.I.R.	86%

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, con la finalidad de conocer la utilidad neta obtenida, en el **Cuadro 14**, se muestra el estado de ganancias y pérdidas, que se detalla a continuación, indica que la actividad de la organización asciende a una utilidad bruta de S/. 5,689.44 representando el 38% de la misma, por otro lado se obtiene la utilidad neta de S/. 3,168.84 representando el 21% de las ventas netas.

Cuadro 14: Estado de Ganancias y pérdidas

INDICADORES	2015-2016	%
Ventas brutas	15,000.00	100%
Descuentos en ventas	0	
Ventas netas	15,000.00	100%
Costo de ventas	9,310.56	
UTILIDAD BRUTA	5,689.44	38%
Gastos de ventas	595	
Gastos de administración	1230	
UTILIDADES DE OPERACIÓN	3,864.44	26%
Ingresos extraordinarios	0	
Gastos extraordinarios	0	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	3,864.44	26%
Impuesto 18%	962.9	
UTILIDAD NETA	3,168.84	21%

Fuente: Elaboración propia

– **El análisis de sensibilidad**

El análisis de sensibilidad permite determinar la dirección de cambio a través de los indicadores económicos de una organización. En este sentido, se calculó la estabilidad del negocio sensibilizando la productividad y el precio de la palta. Tal como se muestra en el *Cuadro 15*. La producción de palta siendo un producto perecible y es muy sensible a cambios de productividad, precios etc. se trabajó con distintos % de variación, lo que demuestra es rentable hasta una variación del 30%.

Cuadro 15: Análisis de sensibilidad

VARIAC.	PRODUCTIVIDAD	PRECIOS	INGRESOS	COSTO UNITARIOS	BENEF.	B/C	COSTOS FINANC.	RENTAB.
%	Kg	S/.	S/.	S/.	S/.		S/.	
	15,000.00	1.50	22,500.00	9,310.56	13,189.44	1.42	0	1.42
5%	14,250.00	1.43	20,306.25	9,310.56	10,995.69	1.18	0	1.18
10%	13,500.00	1.35	18,225.00	9,310.56	8,914.44	0.96	0	0.96
15%	12,750.00	1.28	16,256.25	9,310.56	6,945.69	0.75	0	0.75
20%	12,000.00	1.20	14,400.00	9,310.56	5,089.44	0.55	0	0.55
25%	11,250.00	1.13	12,656.25	9,310.56	3,345.69	0.36	0	0.36
30%	10,500.00	1.05	11,025.00	9,310.56	1,714.44	0.18	0	0.18
PRECIOS								
	21,000.00	1.5	31,500.00	9,310.56	22,189.44	2.38	0	2.38
1%	21,210.00	1.52	32,133.15	9,310.56	22,822.59	2.45	0	2.45
3%	21,630.00	1.55	33,418.35	9,310.56	24,107.79	2.59	0	2.59
5%	22,050.00	1.58	34,728.75	9,310.56	25,418.19	2.73	0	2.73
7%	22,470.00	1.61	36,064.35	9,310.56	26,753.79	2.87	0	2.87
10%	23,100.00	1.65	38,115.00	9,310.56	28,804.44	3.09	0	3.09
13%	23,730.00	1.70	40,222.35	9,310.56	30,911.79	3.32	0	3.32
15%	24,150.00	1.73	41,658.75	9,310.56	32,348.19	3.47	0	3.47
18%	24,780.00	1.77	43,860.60	9,310.56	34,550.04	3.71	0	3.71
20%	25,200.00	1.80	45,360.00	9,310.56	36,049.44	3.87	0	3.87
23%	25,830.00	1.85	47,656.35	9,310.56	38,345.79	4.12	0	4.12
25%	26,250.00	1.88	49,218.75	9,310.56	39,908.19	4.29	0	4.29
30%	27,300.00	1.95	53,235.00	9,310.56	43,924.44	4.72	0	4.72

Fuente: Elaboración propia

4.1.5.3. ANÁLISIS DE LAS VENTAS NETAS

El ingreso neto son los recursos brutos obtenidos por las ventas de la palta al precio fijado por referencia del mercado, a continuación, se muestra lo siguiente, en el **Cuadro 16**, considerando el precio de venta por Kg es S/.1.5 y con un rendimiento por hectárea de 10,000 kg se obtiene una venta total de S/. 15,000.00, considerando que la producción de paltas es una actividad rentable.

Cuadro 16: Ingreso promedio por hectárea

Indicador	Unidad de Medida	2016
Precio de venta/Kg	S/.	1.50
Rendimiento (Kg/ha)	Kg/ha	10,000
Venta Total (VT)	S/.	15,000.00

Fuente: Elaboración propia (2016)

4.1.5.4. ANÁLISIS DE LA UTILIDAD BRUTA

La tasa de utilidad bruta es expresada como un porcentaje de las ventas netas.

La utilidad bruta obtenido es aceptable, teniendo en cuenta que es una planta que producirá muchos años, las ganancias se incrementarán con el transcurso de estos, porque los costos de producción seguirán disminuyendo.

4.1.5.5. ANÁLISIS DE LAS UTILIDADES DE OPERACIÓN

Utilidad proveniente de las operaciones, muestra las relaciones entre los ingresos obtenidos de clientes y los gastos en los cuales se incurre para producir estos ingresos. En efecto, la utilidad operacional mide la rentabilidad de las operaciones de negocios básicos de una empresa y “deja por fuera” otros tipos de ingresos y gastos.

Entre los gastos administrativos que afectan al agricultor se consideran el 5% del costo total y algunos costos que incurren para el transporte de insumos y cosecha.

4.1.5.6. ANÁLISIS DEL MARGEN NETO DE UTILIDAD

Determina el porcentaje que queda en cada venta después de deducir todos los gastos incluyendo los impuestos, indicador de rentabilidad que se define como la utilidad neta sobre las ventas netas.

Producto de la comercialización a nivel local, la utilidad neta después de impuesto de la palta es de 29%.

Esta rentabilidad indica que los costos de producción no son muy bajos, como suele pasar con otros productos agrarios, pero se prevé que con la llegada de la tecnología los costos disminuirán.

Todo lo anteriormente descrito se fundamente en el sistema de producción con fines para la comercialización en el mercado local.

4.2. RESULTADOS DE LA IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO POTENCIAL PARA LA EXPORTACIÓN DE LA PALTA DEL DISTRITO DE PARIAHUANCA, REGIÓN JUNÍN.

4.2.1. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Para el análisis de las exportaciones, se identificó el código arancelario del producto, correspondiente a aguacates (paltas) frescas o secas. Cuyos datos estadísticos se hicieron en base a ésta. La descripción se detalla en el **Cuadro 17**.

Cuadro 17: Código arancelario para la palta

CÓDIGO ARANCELARIO	DESCRIPCIÓN
0804400000	Sección II. Cap. 08. AGUACATES (PALTAS) , FRESCAS O SECAS

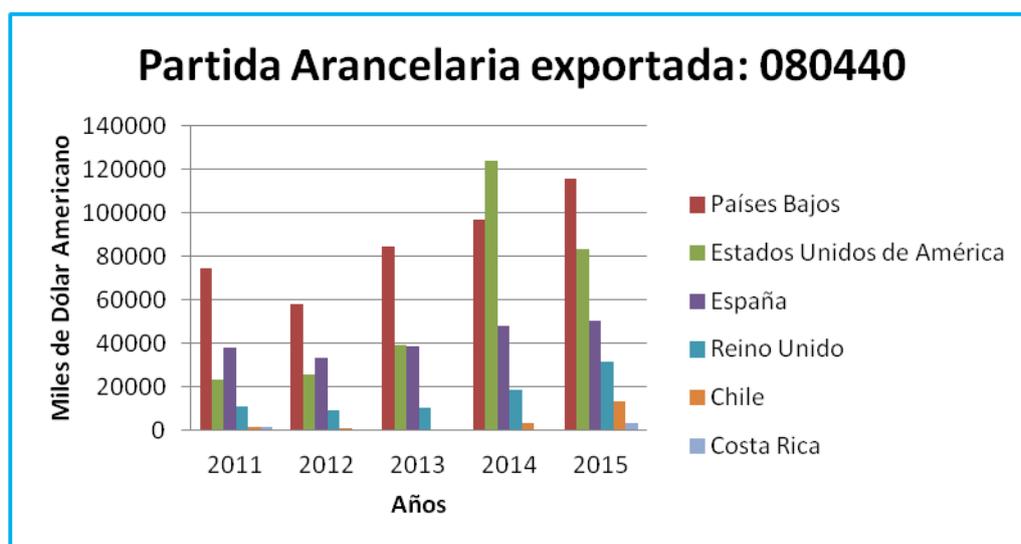
Fuente: Elaboración propia, SUNAT

4.2.1.1. PRINCIPALES MERCADOS IMPORTADORES DE PALTA PERUANA

Respecto a la producción nacional de palta que se orienta al mercado internacional, el principal destino de las exportaciones peruanas de palta es Holanda (Países Bajos), seguido por Estados Unidos, España, Francia y Reino Unido, todos países de la Unión Europea a excepción de Estados Unidos. El comportamiento de las exportaciones se detalla en la **Figura 11**.

Donde se aprecia que entre los años 2011 - 2015, los países bajos predominaron en las importaciones peruanas de este producto, a excepción del año 2014 que se tuvo como principal mercado a Estados Unidos y en el siguiente año descendió.

Figura 11: Exportaciones de Palta Orgánica



Fuente: Trade Map (2016)

Con la intención de tener un análisis más claro del comportamiento de los principales mercados del producto del código arancelario especificado, se estableció un cuadro comparativo con el porcentaje de participación de los mercados en las exportaciones peruanas. En el **Cuadro 18**, se especifica la participación de los mercados de nuestros productos por cada año; donde se observa que los países bajos (Holanda) tienen una participación muy por encima del segundo mercado que es Estados Unidos, la cifra supera en más del 40%, a excepción del año 2014 que llegó a obtener 31.9% de influencia y fue superado por Estados Unidos con 40.82 %, para luego descender en el siguiente año a 27.3% en comparación de la recuperación a 38.1% de los países bajos.

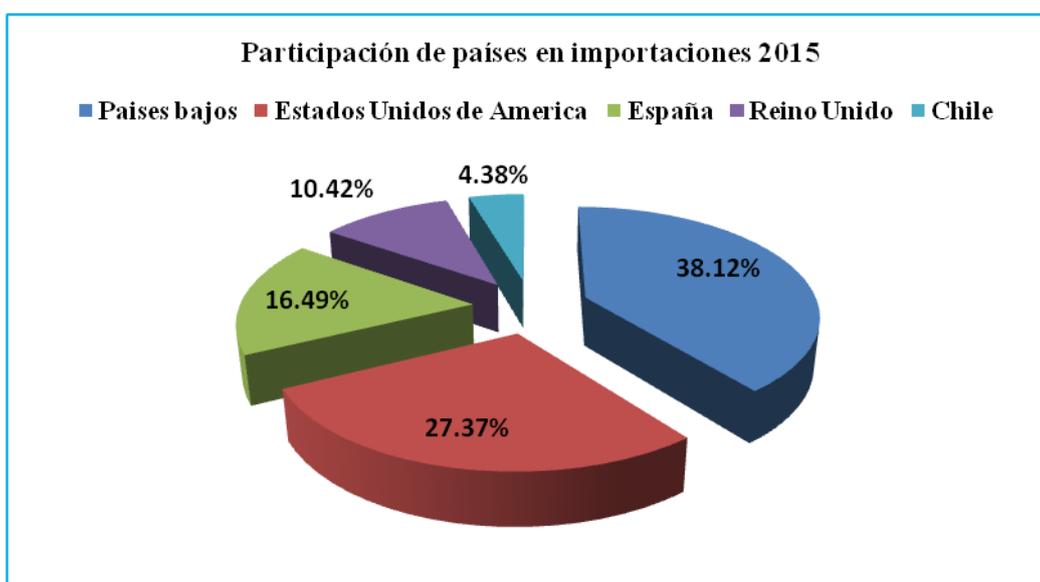
Cuadro 18: Porcentaje de participación del total de partidas 080440

Países	2011	2012	2013	2014	2015
Mundo	100%	100%	100%	100%	100%
Países Bajos	45.26%	42.85%	46.02%	31.90%	38.12%
Estados Unidos de América	15.90%	18.95%	21.25%	40.82%	27.37%
España	23.29%	24.67%	20.83%	15.78%	16.49%
Reino Unido	6.54%	6.77%	5.72%	6.15%	10.42%
Chile	0.87%	0.69%	0.26%	1.10%	4.38%
Otros	0.40%	0.23%	0.26%	0.21%	0.06%

Fuente: Trade Map (2016)

En la **Figura 12**, se esquematiza las cifras de participación obtenidas en el año 2015, donde se indica que el valor del primer mercado con respecto al segundo, es cada vez más corta, de 38.12% a 27.37% respectivamente.

Figura 12: Participación de los principales países importadores - 2015



Fuente: Trade Map (2016)

Si bien es cierto, el principal mercado de las exportaciones de los productos que pertenecen al código arancelario especificado, en la cual se encuentra la palta orgánica, son los Países Bajos (Holanda); sin embargo, su comportamiento en los cinco años es cíclicas, en donde los dos últimos años fueron menores a los anteriores (31.90 % - 38.12%) y la tendencia es descendente.

En cambio, Estados Unidos, que es el segundo mejor mercado en las exportaciones del producto, muestra un interesante índice de crecimiento en los cuatro primeros años, llegando a obtener 40.82% en el 2014, convirtiéndose en ese año el principal mercado, por encima de los Países Bajos, sin embargo, en el 2015 tuvo un descenso a 27.37% volviendo al segundo lugar.

Teniendo en cuenta el índice de crecimiento de las exportaciones en los principales mercados; en la presente tesis, se determina al país de Estados Unidos, como el mercado meta de la investigación.

Asimismo, Para la elección de éste mercado se tuvo en cuenta el análisis del perfil consumidor y negociador de una persona norteamericana, donde optan por el consumo de productos naturales. Además Estados Unidos se encuentra en el cuarto lugar del ranking de facilidad para hacer negocios del 2010, elaborado por Doing Business-Banco Mundial, evidenciando que son empresarios responsables, respetuosos y fidedignos mientras que no se les quede mal.

En la selección también se tuvo en cuenta aspectos importantes, como los siguientes:

- El acuerdo comercial bilateral con Estados Unidos, con vigencia desde el año 2009.
- Es un Mercado potencial, representa más del 20% del PBI mundial.
- Tercer país más poblado del mundo, cuanta con más de 316 millones de habitantes que poseen un PBI per cápita de 54 111 dólares, dato de año 2013.
- Tendencia por el consumo de productos naturales que poseen propiedades nutraceuticos o funcionales.
- Compra de productos en grandes cantidades y precio considerable.
- Cercanía geográfica.

4.2.1.2 ESPECIFICACIONES TÉCNICAS Y NORMATIVAS DE LA PALTA (*Persea americana*) FRESCO.

a. Referencias normativas

– Norma Técnica Peruana (NTP).

NTP 011.018:2005. PALTAS. Calidad: En sanidad y aspectos, Cumplir con lo indicado en los numerales 5.1, 5.2, 5.3, 6 y 8 de la norma NTP, según el grado de calidad de Palta a adquirir.

NTS N° 071-MINSA/DIGESA-V.01. NTS N° 071-MINSA/DIGESA-V.01. Inocuidad: Criterio microbiología, Cumplir íntegramente con la totalidad de los criterios microbiológicos establecidos para el Grupo XIV.1 Frutas y hortalizas frescas (sin ningún tratamiento). “Norma

Sanitaria que establece los criterios microbiológicos de calidad sanitaria e inocuidad para los alimentos y bebidas de consumo humano” (R.M. N° 591- 2008/MINSA)

– **Normas Técnicas Internacionales**

CAC/RCP 44 – 1995, Emd. 1 – 2044

Código Internacional de Prácticas Recomendado para el Envasado y Transporte de Frutas y Hortalizas Frescas

b. Disposiciones relativas a la calidad

En todas las categorías, a reserva de las disposiciones especiales para cada categoría y las tolerancias permitidas, los aguacates deberán: estar enteros, estar sanos, deberán excluirse los productos afectados por podredumbre o deterioro que hagan que no sean aptos para el consumo, estar limpios, y prácticamente exentos de cualquier materia extraña visible, prácticamente exentos de plagas, y daños causados por ellas, que afecten al aspecto general del producto, exentos de humedad externa anormal, salvo la condensación consiguiente a su remoción de una cámara frigorífica, estar exentos de cualquier olor y/o sabor extraños, estar exentos de daños causados por bajas y/o altas temperaturas y tener un pedúnculo de longitud no superior a 10 mm, cortado limpiamente. Sin embargo, su ausencia no se considera defecto, siempre y cuando el lugar de inserción del pedúnculo esté seco e intacto.

(b.1) Los aguacates deberán haber alcanzado una fase de desarrollo fisiológico que asegure la finalización del proceso de maduración, de conformidad con los criterios peculiares de la variedad y la zona en que se producen.

El fruto maduro no deberá tener sabor amargo.

El desarrollo y condición de los aguacates deberán ser tales que les permitan: (a) soportar el transporte y la manipulación; y (b) llegar en estado satisfactorio al lugar de destino.

Requisitos de madurez Los frutos deberán alcanzar un contenido mínimo de materia seca en la cosecha, según variedad, medida por secado a peso constante:

21% para la variedad Hass y 20% para las variedades Torres, Fuerte, Pinkerton, Edranol y Reed.

c. Disposiciones relativas a la clasificación por calibres

De acuerdo a sus características de sanidad y aspecto, la Palta se clasificará en los siguientes grados de calidad:

- **Categoría Extra:** Los aguacates de esta categoría deberán ser de calidad superior. Deberán ser característicos de la variedad. No deberán tener defectos, salvo defectos superficiales muy leves siempre y cuando no afecten al aspecto general del producto, su calidad, estado de conservación y presentación en el envase. Si presenta pedúnculo deberá estar intacto
- **Categoría I:** Los aguacates de esta categoría deberán ser de buena calidad. Deberán ser característicos de la variedad. Podrán permitirse, sin embargo, los siguientes defectos leves, siempre y cuando no afecten al aspecto general del producto, su calidad, estado de conservación y presentación en el envase, defectos leves de forma y coloración, defectos leves de la cáscara (suberosidad, lenticelas ya sanadas) y quemaduras producidas por el sol, la superficie total afectada no deberá superar 4 cm. En ningún caso los defectos deberán afectar a la pulpa del fruto. Cuando haya pedúnculo, podrá presentar daños leves.
- **Categoría II:** Esta categoría comprende los aguacates que no pueden clasificarse en las categorías superiores, pero satisfacen los requisitos mínimos especificados en la Sección (b.1). Podrán permitirse, sin embargo, los siguientes defectos, siempre y cuando los aguacates conserven sus características esenciales en lo que respecta a su calidad, estado de conservación y presentación, defectos de forma y coloración, defectos de la cáscara (suberosidad, lenticelas ya sanadas) y quemaduras producidas por el sol, la superficie total afectada no deberá superar 6 cm².

En ningún caso los defectos deberán afectar a la pulpa del fruto. Cuando haya pedúnculo, podrá presentar daños.

Cuadro 19: Calibre según peso de la palta.

Calibre	Peso (g)
8	461-575
10	366-460
12	306-365
14	266-305
16	236-265
18	211-235
20	191-210
22	171-190
24	156-170
26	146-155
28	136-145
30	125-145

Fuente: Codex stan 197-1995

Normativa del codex para el aguacate - NTP 011.018:2005

d. Disposiciones relativas a la tolerancia

Tolerancia de calidad

Categoría “Extra” El 5%, en número o en peso, de los aguacates que no satisfagan los requisitos de esta categoría pero satisfagan los de la Categoría I o, excepcionalmente, que no superen las tolerancias establecidas para esta última.

Categoría I El 10%, en número o en peso, de los aguacates que no satisfagan los requisitos de esta categoría pero satisfagan los de la Categoría II o, excepcionalmente, que no superen las tolerancias establecidas para esta última. Dentro de esta tolerancia no se permitirá más de 1% de aguacates afectados por podredumbre.

Categoría II El 10%, en número o en peso, de los aguacates que no satisfagan los requisitos de esta categoría ni los requisitos mínimos, con excepción de los aguacates afectados por podredumbre que no deberá ser mayor al 2%.

Tolerancias de calibre: Para todas las categorías, el 10%, en número o en peso, de los aguacates que correspondan al calibre inmediatamente superior o inferior al indicado en el envase.

e. Disposiciones relativas a la presentación

Homogeneidad: El contenido de cada envase deberá ser homogénea y estar constituido únicamente por aguacates del mismo origen, variedad, calidad y calibre. La parte visible del contenido del envase deberá ser representativa de todo el contenido.

Envasado: Los aguacates deberán envasarse de tal manera que el producto quede debidamente protegido. Los materiales utilizados en el interior del envase deberán ser nuevos, estar limpios y ser de calidad tal que evite cualquier daño externo o interno al producto. Se permite el uso de materiales, en particular papel o sellos, con indicaciones comerciales, siempre y cuando estén impresos o etiquetados con tinta o pegamento no tóxico.

Los aguacates deberán disponerse en envases que se ajusten al Código de Prácticas para el Envasado y Transporte de Frutas y Hortalizas Frescas (CAC/RCP 44-1995).

Descripción de los Envases: Los envases deberán satisfacer las características de calidad, higiene, ventilación y resistencia necesarias para asegurar la manipulación, el transporte y la conservación apropiados de los aguacates. Los envases deberán estar exentos de cualquier materia y olor extraños.

f. Marcado o etiquetado

Envases destinados al consumidor

Además de los requisitos de la Norma General para el Etiquetado de Alimentos Preenvasados (CODEX STAN 1-1985), se aplicarán las siguientes disposiciones específicas:

- **Naturaleza del Producto:** Si el producto no es visible desde el exterior, cada envase deberá etiquetarse con el nombre del producto y, facultativamente, con el de la variedad.

Envases no destinados a la venta al por menor

Cada envase deberá llevar las siguientes indicaciones en letras agrupadas en el mismo lado, marcadas de forma legible e indeleble y visible desde el exterior, o bien en los documentos que acompañan el envío. Para los productos transportados a granel, estas indicaciones deberán aparecer en el documento que acompaña a la mercancía.

Identificación

Nombre y dirección del exportador, envasador y/o expedidor. Código de identificación (facultativo)

- **Naturaleza del Producto:** Nombre del producto si el contenido no es visible desde el exterior. Nombre de la variedad (facultativo)
- **Origen del Producto:** País de origen y, facultativamente, nombre del lugar, distrito o región de producción.
- **Especificaciones Comerciales:** Categoría, Calibre, expresado en peso mínimo y máximo en gramos o por número (conteo) y Peso neto (facultativo)
- Marca de Inspección Oficial (facultativa)

g. Contaminantes

- El producto al que se aplica las disposiciones de la presente Norma deberá cumplir con los niveles máximos de la Norma General para los Contaminantes y las Toxinas presentes en los Alimentos y Piensos (CODEX STAN 193-1995).
- El producto al que se aplica las disposiciones de la presente Norma deberán cumplir con los límites máximos de residuos de plaguicidas establecidos por la Comisión del Codex Alimentarius.

h. Higiene

Se recomienda que el producto regulado por las disposiciones de la presente Norma se prepare y manipule de conformidad con las secciones apropiadas del Código de Prácticas - Principios Generales de Higiene de los Alimentos (CAC/RCP 1-1969), Código de Prácticas de Higiene para Frutas y Hortalizas Frescas (CAC/RCP 53-2003) y otros textos pertinentes del Codex, tales como códigos de prácticas y códigos de prácticas de higiene.

El producto deberá ajustarse a los criterios microbiológicos establecidos de conformidad con los Principios para el Establecimiento y la Aplicación de Criterios Microbiológicos a los Alimentos (CAC/GL 21-1997).

4.2.2. ANÁLISIS DE LA OFERTA

4.2.2.1. ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE LA PALTA EN EL PERÚ

a. Producción

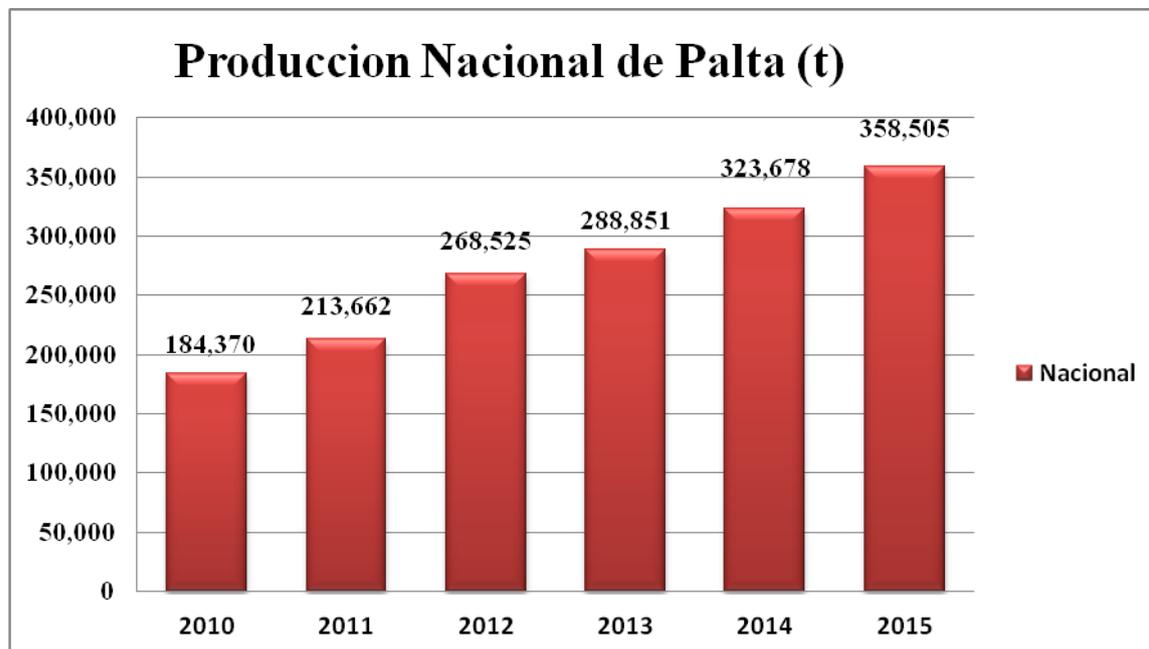
Perú es el segundo exportador de palta en el mundo, seguido de México que es el primero. Respecto a la producción nacional, las principales regiones productoras de palta son Lima, Lambayeque e Ica.

Las características agroecológicas de la costa peruana, valles interandinos y ceja de selva ofrecen excelentes condiciones para su producción, por lo que es posible producir todo el año.

A continuación, se muestra en la **Figura 13** la producción nacional de palta entre los años 2011 - 2013, cuyos datos fueron proveídos por el ministerio de agricultura. La producción nacional evidencia una tendencia de crecimiento importante en estos tres años, considerando un producto potencial para la agro exportación. En el año 2013 tuvo un crecimiento de 74% con respecto al año 2011, obteniendo 288,852 toneladas de palta. Con respecto al año 2015 se realizó una proyección de producción nacional obteniendo una producción de 358,505 toneladas de palta.

Figura 13: Evolución de la Producción Nacional de Palta

(2011 – 2015)

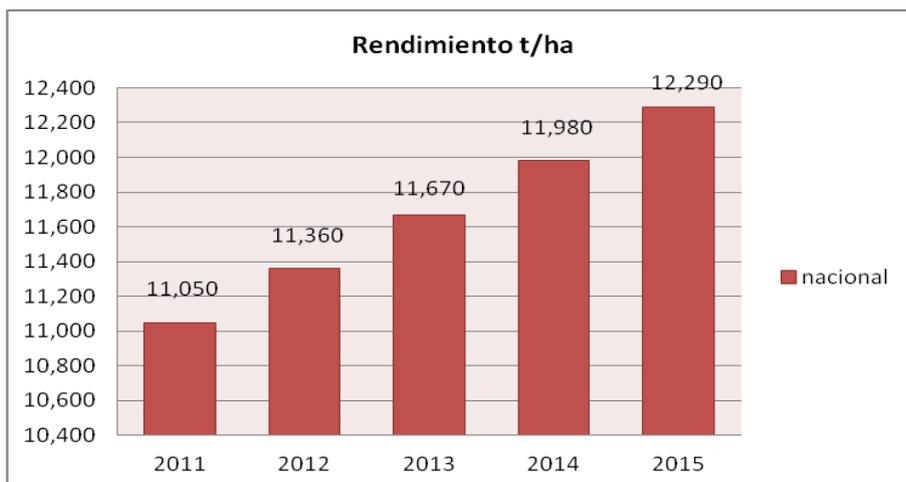


Fuente: MINAGRI-DGESEP-DEA (2015)

En la **Figura 14**, se muestra la evolución del rendimiento promedio nacional de palta entre el periodo 2011 - 2015; en los tres años fluctuó entre 11,050 – 12,290 toneladas por hectárea, obteniendo la cifra más baja en el último año.

Producto de las nuevas tecnologías e innovaciones agrícolas, donde los gobiernos locales, instituciones públicas y privadas están dando mayor importancia a la transferencia de nuevas tecnologías y en los próximos años este promedio se incrementará.

Figura 14: Evolución del Rendimiento Nacional de Palta (2011 – 2015)



Fuente: MINAGRI-DGESEP-DEA (2015)

Con respecto al área cosechada, Perú cuenta con gran cantidad de hectáreas de producción, sobre todo en los departamentos de la Libertad y Lambayeque. En el 2013 se llegó a contar con 25,751 ha de área cosechada, teniendo un incremento del 59% con respecto al año 2011 que contó con 19,339 hectáreas. Tal como se aprecia en la *Figura 15*.

Figura 15: Evolución de Superficie Cosechada de Palta (2011 – 2015)



Fuente: MINAGRI-DGESEP-DEAV (2015)

Las cifras establecidas anteriormente, en lo que concierne a la producción, rendimiento y área nacional cosechada es muy alentadora, porque brinda a nuestros agricultores y empresas agroexportadoras ventajas comparativas y

competitivas, que nos permiten alejarnos con nuestros cercanos competidores, como Chile, por ejemplo, que nos sigue en la región y redoblar los esfuerzos para alcanzar y sobrepasar al país de México y ser el máximo exportador de palta en el mundo.

b. Volumen de las exportaciones peruanas

Es importante conocer la cantidad de toneladas de palta orgánica exportadas anualmente por Perú y los países competidores, es un indicador para monitorear el comportamiento y crecimiento de nuestras producciones.

Por consiguiente, se muestra el **Cuadro 20**, donde se detalla la cantidad total por toneladas exportadas por Perú hacia el mundo y los principales países importadores de nuestros productos, periodos 2011 - 2015.

Donde se observa que el país que cuenta con mayor índice de crecimiento en las cantidades exportadas es Estados Unidos, pese a su declive en el último año, mientras que los Países Bajos, que es el principal importador de nuestros productos, cada vez sigue perdiendo espacio, por su bajo índice de crecimiento; tal como se aprecia en el siguiente cuadro.

Cuadro 20: Volúmenes exportados de Palta en toneladas (2011-2015)

Importadores	2011	2012	2013	2014	2015
	Cant. export Kg				
Mundo	81,431,295	83,347,446	114,515,189	179,027,551	175,639,824
Países Bajos	38,124,438	35,209,235	50,460,836	58,262,676	65,131,587
Estados Unidos de América	8,998,251	15,728,677	21,594,821	65,167,588	47,165,671
España	20,707,842	21,313,173	28,819,616	34,792,559	31,752,454
Reino Unido	6,029,514	5,427,800	6,237,775	10,398,815	17,212,638
Chile	921,583	678,012	784,958	2,716,452	8,324,088
Costa Rica	720,964	113,360	44,800	108,090	1,694,068
Canadá	2,482,528	1,801,017	2,608,449	4,163,907	1,463,369
Ecuador	0	0	2,000	424,414	532,241
Total	2,463,439	2,361,365	2,846,790	930,047	436,348

Fuente: Trade Map (2016)

c. Valor FOB de las exportaciones peruanas

El principal Incoterm seleccionada o usadas en las transacciones comerciales internacionales, es el valor FOB. En el **Cuadro 21**, se indica las cantidades exportadas en el año 2014 en valor FOB, asimismo también se indican la variación y su participación con respecto al año anterior.

Cuadro 21: Valor FOB exportados de Palta Orgánica en miles de US\$
(2014)

Mercado	%Var	%Part.	FOB - 14 (Miles US\$)
	14-13	14	
Estados Unidos	219%	41%	125,097.03
Países Bajos	16%	32%	97,867.49
España	27%	16%	48,686.02
Reino Unido	79%	6%	18,789.67
Canadá	60%	2%	7,515.70
Chile	597%	1%	3,355.75
Hong Kong	103%	1%	2,266.25
Bélgica	309%	0%	745.39
Rusia	20%	0%	574.26
Otros Países (17)	0%	1%	2,041.42

Fuente: SUNAT (2016)

d. Empresas exportadoras de palta

Entre las principales empresas exportadoras se encuentran CAMPOSOL S.A., SOCIEDAD AGRICOLA DROKASA S.A. y CONSORCIO DE PRODUCTORES DE FRUTA S.A. con 21%, 9% y 8% respectivamente. Asimismo, MISSION PERÚ S.A.C., SOCIEDAD AGRICOLA DROKASA S.A. y AGROPECUARIA LAS LOMAS DE CHILCA S.A., son las empresas que mayor variación tuvieron entre los años 2014 - 2013 con 4337%, 170% y 147% respectivamente.

En el **Cuadro 22**, se especifica a las principales empresas exportadoras año 2014, su variación con respecto al año 2013 y sus participaciones en los envíos al exterior.

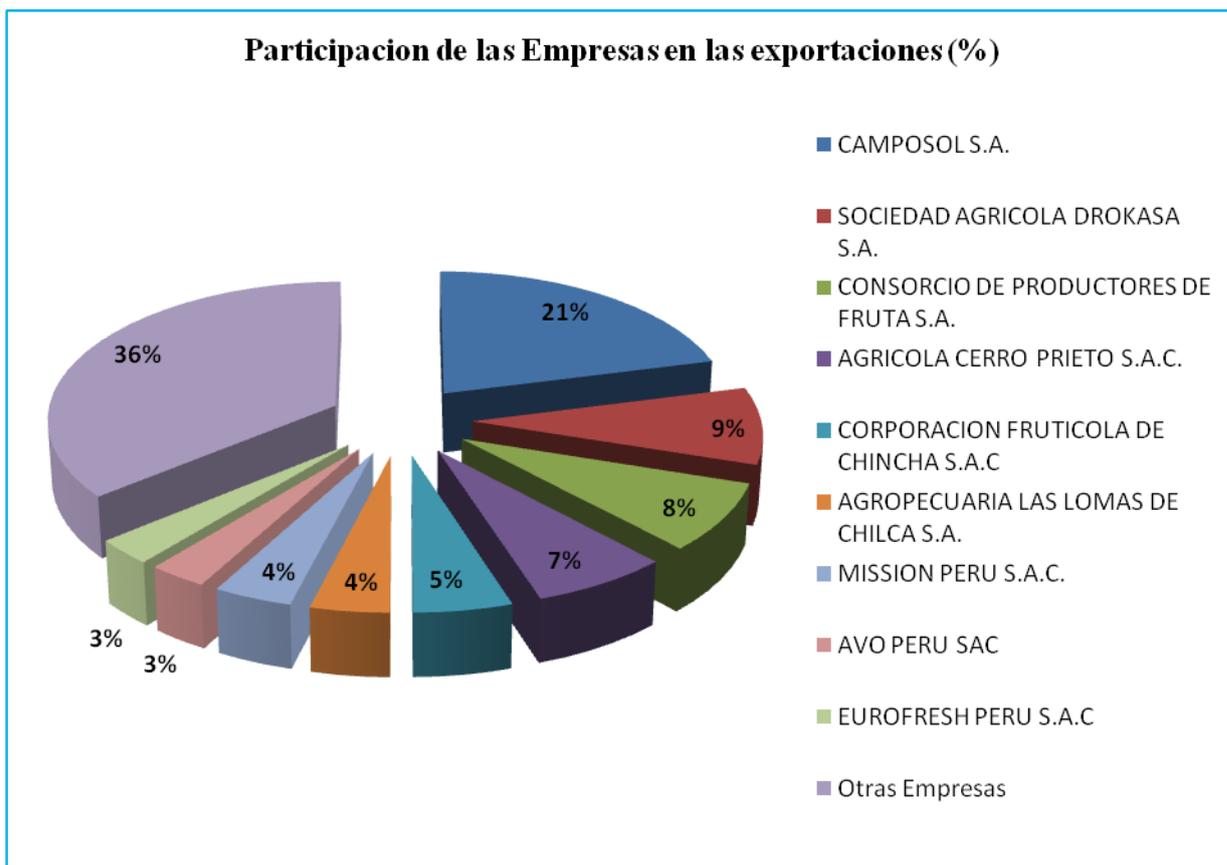
Cuadro 22: Principales Empresas Exportadoras de Palta (2014)

EMPRESAS	%Var. 2014-2013	%Part. 2014
CAMPOSOL S.A.	82%	21%
SOCIEDAD AGRICOLA DROKASA S.A.	170%	9%
CONSORCIO DE PRODUCTORES DE FRUTA S.A.	44%	8%
AGRICOLA CERRO PRIETO S.A.C.	80%	7%
CORPORACIÓN FRUTÍCOLA DE CHINCHA S.A.C	91%	5%
AGROPECUARIA LAS LOMAS DE CHILCA S.A.	147%	4%
MISSION PERU S.A.C.	433%	4%
AVO PERÚ SAC	9%	3%
EUROFRESH PERÚ S.A.C	92%	3%
Otras Empresas (111)	---	36%

Fuente: SUNAT (2016)

En el *Figura 16* se ilustra el porcentaje de participación de las principales empresas. Siendo la empresa Camposol con participación del 21% del total de las exportaciones, seguido por sociedad agrícola Drokasa SAC con 9% y consorcio de productores de fruta con el 8%.

Figura 16: Participación de las principales empresas exportadoras periodo - 2014



Fuente: SUNAT (2016)

e. Precios de exportación

En los datos proveídos por SUNAT, con respecto a los promedios de los precios de exportación de palta orgánica entre los años 2013 -2015, se observa que la tendencia de los precios es importante que se deba a la gran demanda del producto en los países bajos y norteamericanos. Como se observa en el **Cuadro 23**, los precios de exportación varían de mes a mes siendo el promedio de exportación de la palta a un costo de 1.72 US\$/kg. Se prevé que el costo por kilo de palta tendrá mejores precios el año 2016.

Cuadro 23: Precios de exportación de Palta (2013–2015)

Precio en US\$ por kg de palta			
Meses	2013	2014	2015
Enero	2.01	1.23	1.45
Febrero	1.81	2.11	1.65
Marzo	1.68	2.03	1.74
Abril	1.68	1.73	1.72
Mayo	1.7	1.43	1.60
Junio	1.68	1.54	1.74
Julio	1.7	1.62	1.80
Agosto	1.68	1.65	1.78
Septiembre	1.77	1.58	1.85
Octubre	1.97	1.4	1.59
Noviembre	1.78	1.41	1.87
Diciembre	1.42	1.55	1.39

Fuente: SUNAT (2016)

f. Puerto de embarque

Como el principal puerto del Perú, Callao posee mayor participación en las exportaciones peruanas con un contenido del 73%, seguido por el puerto de Paita - Piura con 27% de contenido. Tal como se especifica en el **Cuadro 24**.

Cuadro 24: Puertos de embarque 2014

Puertos	FOB2014 Mil(US\$)	Pe. Neto 2014(TN)	FOB 2013 Mil (US\$)	Pe. Neto 2013(TN)	%Var 2014-2013	%Cont 2014
Callao	223,668	129,885	140,661	85,923	59%	73%
Paita	82,592	48,075	42,869	27,812	93%	27%
Ilo	409	514	0	0	--	0%
Tumbes	193	424	0	0	--	0%
Tacna	47	76	481	785	-90%	0%
Salaverry	22	22	0	0	--	0%
Lima	7	2	2	2	261%	0%
Ancon	0	0	21	21	-100%	0%
TOTAL	306,938	178,998	184,034	114,543	67%	100%

Fuente: SUNAT (2016)

g. Puerto de destino

Con respecto a los puertos de destino de las exportaciones peruanas, Rotterdam, que se encuentra situada al oeste de los Países Bajos, es el principal mercado, con un contenido del 32%, seguido del puerto de Philadelphia que está ubicada al noreste de los Estados Unidos, con un contenido de 17% y como tercero, tenemos al puerto de Algeciras situada en España, con 16%, entre los principales. Mayor detalle en el **Cuadro 25**.

Cuadro 25: Principales puertos de destino 2014

Puertos	FOB2014 Mil(US\$)	Pe.Netto 2014(TN)	FOB 2013 Mil (US\$)	Pe.Netto 2013(TN)	%Var 2014-2013	%Cont 2014
Rotterdam	98,881	58,837	86,219	51,718	15%	32%
Philadelphia	53,084	26,754	13,454	7,331	295%	17%
Algeciras	48,449	34,742	37,526	28,152	29%	16%
Los Ángeles	25,865	14,100	5,112	2,814	406%	8%
San Pedro	14,190	7,616	3,796	2,101	274%	5%
Houston	11,977	6,240	1,717	965	598%	4%
Falta	6,460	3,505	0	0	--	2%
Especificar						
Port Elizabeth	6,235	2,713	2,524	1,352	147%	2%
Otros	41,798	24,470	33,686	20,111	-17	0
TOTAL	306,939	178,977	184,034	114,544	67%	86%

Fuente: SUNAT (2016)

h. Exportaciones por departamento

La Libertad es el principal departamento en las exportaciones de palta orgánica en el Perú con una participación de 33% de envíos totales, seguido por muy poco de diferencia, Lima con 32% e Ica con 20%, entre los principales. Ver **Cuadro 26**.

Cuadro 26: Exportaciones por departamentos

Puertos	FOB2014 Mil(US\$)	Pe.Netto 2014(TN)	FOB 2013 Mil (US\$)	Pe.Netto 2013(TN)	%Var 2014- 2013	%Cont 2014
La Libertad	100,846	32,864	53,260	32,864	89%	33%
Lima	97,355	35,625	55,683	35,625	75%	32%
Ica	60,688	27,447	45,631	27,447	33%	20%
Lambayeque	24,279	5,573	9,429	5,573	157%	8%
Piura	10,707	8,394	12,580	8,394	-15%	3%
Ancash	8,052	1,244	2,032	1,244	296%	3%
Arequipa	4,063	1,995	3,827	1,995	6%	1%
Moquegua	456	760	460	760	-1%	0%
Callao	366	133	180	133	104%	0%
Cajamarca	85	21	45	21	90%	0%
Ayacucho	44	0	0	0		0%
Huanuco	0	487	908	487	-100%	0%
TOTAL	306,941	114,543	184,035	114,543	67%	100%

Fuente: SUNAT (2016)

4.2.2.1. ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PALTA EN LA REGIÓN JUNÍN.

La palta peruana es un fruto reconocido a nivel mundial en términos de calidad y precio, lo cual ha favorecido a que el volumen de exportaciones de dicho producto se incremente año tras año; por tal fin, radica su importancia de potencializar toda la cadena productiva de este producto para su mejor aprovechamiento.

Las características agroecológicas de la costa peruana, valles interandinos y ceja de selva ofrecen excelentes condiciones para su producción, por lo que es posible producir todo el año. Ante la ampliación acelerada de nuevas siembras de palto por el boom de la agro exportación, el productor debe ser más competitivo en la medida de que su paquete tecnológico validado cumpla en cada campaña; además, debe cumplir con las buenas prácticas agrícolas y bajar sus costos de producción a través de la asociatividad.

En el mercado nacional, la variedad Hass es la que predomina, seguida de la variedad Fuerte que en estos últimos años está en crecimiento por su periodo largo de duración a la madurez.

Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri) a través del Servicio Nacional de Sanidad Agraria (Senasa), la región Junín ha obtenido resultados importantes en beneficio de los agricultores de Andamarca y Santo Domingo de Acobamba (Junín), que han logrado exportar su primer contenedor de palta fuerte a Europa. Andamarca presenta diversidad ecológica con altitudes que oscilan entre los 1,900 m.s.n.m y los 4,600 m.s.n.m, y cuya ubicación es un factor primordial para contar con micro climas variados y diferentes pisos ecológicos, que posibilitan el cultivo de diversos frutales como la palta y la chirimoya. En el **Cuadro 27** se observa la producción en toneladas de la región Junín de diversos productos.

Cuadro 27: Producción Nacional de Palta

Región	Producción (t)		
	2011	2012	2013
Amazonas	1,277	1,201	1,163
Ancash	6,813	23,100	26,218
Apurímac	1,853	2,218	2,445
Arequipa	7,920	8,357	9,943
Ayacucho	4,638	5,261	5,288
Cajamarca	4,769	4,644	4,462
Cusco	4,703	4,496	5,696
Huancavelica	765	655	672
Huánuco	2,470	2,471	2,446
Ica	30,829	34,285	39,439
Junín	31,340	33,176	34,505
La Libertad	52,409	69,400	74,698
Lambayeque	916	2,544	2,110
Lima	45,836	56,180	60,107
Lima	1,106	1,550	1,142
Metropolitana			
Loreto	2,025	2,937	3,330
Madre de Dios	325	400	447
Moquegua	2,769	5,214	5,551
Pasco	2,582	2,011	1,841
Piura	3,264	2,777	1,700
Puno	1,915	2,277	2,279
San Martín	996	922	885
Tacna	185	195	202
Ucayali	1,956	2,252	2,283

Fuente: MINAGRI-DGESEP-DEA (2013)

En el *Cuadro 28*, se detalla la producción promedio de los principales cultivos en la región Junín, la participación teniendo en cuenta su producción nacional. Los datos indican que la producción entre los años 2010 -2012, Junín produjo 30.7 mil TM de palta, obteniendo una participación nacional de 14.2%.

Por otro lado, la región Junín es la cuarta región con mayor producción de palta en el Perú con 34, 545 TM, detrás de La libertad, Lima e Ica.

Cuadro 28: Producción Promedio de los Principales Cultivos - Junín: 2010-2012

Producto	Junín (En miles de TM.)	Nacional (En miles de TM.)	Participación (%)
Arveja Grano Verde	29,8	106,7	28,0
Café	77,0	298,9	25,8
Cebada Grano	26,9	210,4	12,8
Espinaca	10,9	24,9	43,7
Haba Grano Verde	17,0	63,8	26,6
Palta	30,7	216,1	14,2
Papa	390,9	4 116,5	9,5
Piña	270,0	380,6	70,9
Plátano	184,0	1 947,7	9,4
Yuca	64,0	1 159,1	5,5
Zanahoria	50,9	181,8	28,0
Mandarina	39,4	246,1	16,0
Maíz Choclo	79,7	379,3	21,0

Fuente: Ministerio de Agricultura (2012)

Cabe mencionar que el producto con mayor participación nacional en la región, es la producción de Piña con 70,9%, seguido por la espinaca con 43%.

a. Análisis de la situación actual del productor

Hacer un análisis de la producción de palta en el distrito en mención es una tarea difícil, debido a la falta de estadísticas oficiales que den cuenta de su superficie, rendimiento, volúmenes de producción y ventas. El análisis y las perspectivas para este sector se hizo basándose principalmente en información primaria, a partir de encuestas y entrevistas a los productores de la actividad, obteniendo así estimaciones y recopilaciones de datos sobre tres

ejes fundamentales, que son referente a la producción, postcosecha y comercialización del producto.

Para tal fin, el presente análisis se segmentó en cinco partes específico, lo cual describimos a continuación:

Parte 1: Establecimiento y área de producción. La producción de palta en Pariahuanca siempre se cultivó para consumo de la zona, pero se establecieron con una visión comercial recién hace aproximadamente 20 años, es un cultivo muy valorado entre los agricultores. No existe datos del procesamiento del producto, lo comercializar simplemente se realiza como fruta fresca a intermediarios. Asimismo, el área de producción por agricultores es mínima, ya que el 54% indican que cuentan con menos de 1ha. y el 46% poseen entre 5 a 10 has.

Parte 2: Sistema de producción y cultivos alternativos. Por las condiciones climáticas y propias del sector, el cultivo de palta no requiere un control muy minucioso por parte de los agricultores, el sistema de producción es tradicional. Por otro lado, todos los productores encuestados especifican que su producto es orgánico; con respecto a cultivos alternativos, mencionaron que cuentan con muchas en el sector, entre ellas están las chirimoyas, maíz, frejoles, plátano y yuca como principales.

Parte 3. Labores culturales. Manifiestan que emplean distintas labores culturales, pero los principales son el aparcado y el abonamiento de la tierra, algunos también indicaron a la fertilización y almácigo como parte de ellas. Asimismo, consideran que no pueden calcular un costo de producción aproximado de su actividad, porque no llevan un adecuado registro de sus gastos y costos. Capacitación y asesoramiento técnico son los factores primordiales, que consideran los agricultores, para el mejoramiento de su producción y comercialización.

Parte 4. Cosecha. Después de la plantación del almácigo, la primera cosecha que se obtiene es entre los 3 u 3.5 años, la cantidad a cosechar depende mucho de la cantidad de plantas que se tenga por Ha y la frecuencia de

cosecha depende del grado de madurez de los frutos, ya q cuando hay una gran cantidad de frutos se prolonga por más tiempo la cosecha de 2 a 3 meses ya q los frutos no alcanzan el grado de madurez en forma simultánea, pero en la primera cosecha no se tarda más de 1 mes aproximadamente. Los resultados nos indican que el 50% de productores obtienen un rendimiento de 10TM/ha, mientras el 33% posee 8TM/ha y 6Tm/ha el 16%.

Por otro lado, especifican que los meses de cosecha de su producción, el 92% lo hace entre los meses de diciembre y marzo, en cambio el 8% lo hace entre los meses de marzo y agosto. La cosecha lo hace en una madurez fisiológica del fruto para evitar daños físicos en la recolección y transporte, también para alargar la vida útil en su comercialización.

Parte 5. Organización. Aún existe desinformación de los beneficios de formar parte de una organización, esto porque el 17% de los productores no se encuentran afiliados, mientras el 83% si lo hacen. La oferta de sus productos, todos los productores lo hacen en el mercado local, siendo el principal la ciudad de Huancayo.

b. Comercialización

Parte 1. Presentación de venta. Los resultados indican que el total de encuestados ofertan sus productos en presentación en fresco, es decir, no procesan sus productos; la venta lo hacen específicamente a intermediarios, no existe datos de abastecimiento a empresas públicas o privadas directamente.

Parte 2. Destino y satisfacción de venta. Todos los agricultores indican que el principal destino de sus productos es el mercado local; pero, sin embargo, el 88% de ellos, les gustaría exportar sus productos algún día.

En cuanto a la satisfacción de la cantidad de palta que vende, el 75% indican que sí se encuentran satisfechos, mientras el 25% refieren que no se sienten

satisfecho, que desearían incrementar su producción para satisfacer la demanda y obtener una mayor rentabilidad.

Parte 3. Rentabilidad. Teniendo en cuenta el costo de producción y las ventas netas, se puede concluir que la comercialización de la palta es rentable, pero esto no se percibe porque el agricultor no reinvierte en el cultivo, incrementando y tecnificando su producción. Asimismo el 96% de los agricultores considera que la palta es un cultivo rentable.

4.2.3. ANÁLISIS DE LA CUOTA DE MERCADO

En la actualidad los productores no tienen participación en el comercio internacional directamente, pero si se sabe que sus productos son exportados por otras empresas; pero el 100% de productores expresaron que les gustaría exportar su producto en algún momento. Por consideración, la cuota de mercado que poseen, solo es el mercado local (distrito y ciudad de Huancayo).

4.2.4. ANÁLISIS DEL LUGAR DE VENTA

Mediante los resultados de la encuesta, el 100% de los productores ofertan sus productos a intermediarios, donde acopian y lo venden en sacos de rafia (material polipropileno); estos a su vez, seleccionan los productos y los dirigen al mercado local y a empresas procesadora en otras regiones. En la región de Junín no se encuentra datos de una empresa procesadora de palta.

4.3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LAS ENCUESTAS, DE LA INTERRELACIÓN DE VARIABLES PROPUESTAS Y ESTRATEGIAS DE MERCADO

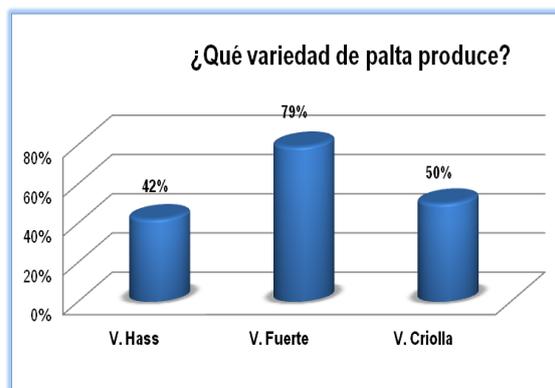
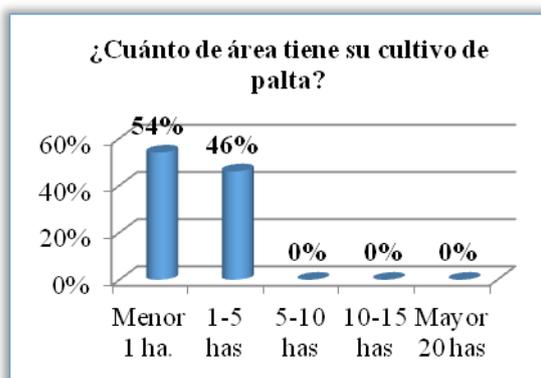
4.3.1. ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS

Con la finalidad de recopilar datos e informaciones, y además porque forma parte del diseño de una investigación descriptiva; se realizó una encuesta a nivel de productores de palta en el distrito de Pariahuanca, localizada en la provincia de Huancayo, departamento de Junín.

La muestra representativa consistió de 33 productores, con un nivel de confianza del 95%; asimismo, se desarrollaron preguntas abiertas y cerradas basadas en tres temas importantes que son la producción, post cosecha y comercialización del producto.

A. Referente a la Producción

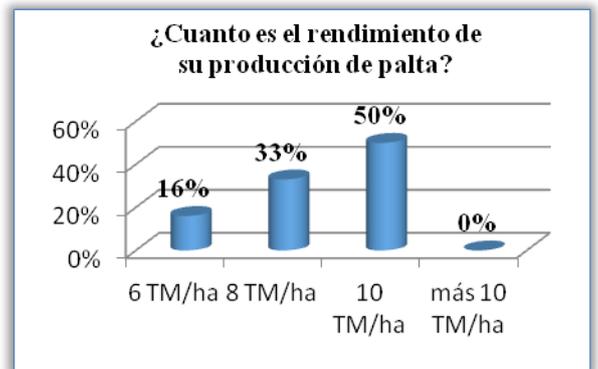
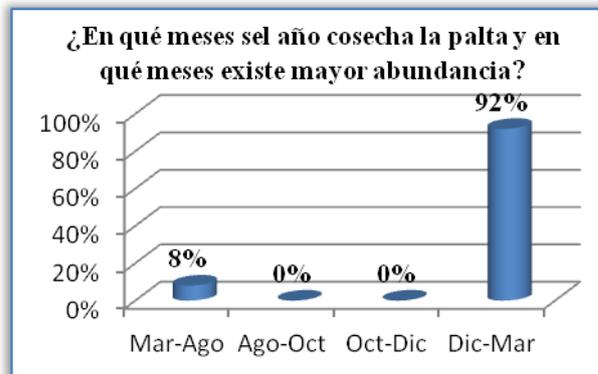
Los resultados que se obtuvieron referentes al tema de producción, son los siguientes:



Los productores de palta en el distrito de Pariahuanca el 54% poseen un área menor a 1ha. y el 46% a un área comprendida entres 1 a 4 has.; no registran datos de producción mayor a 5has.

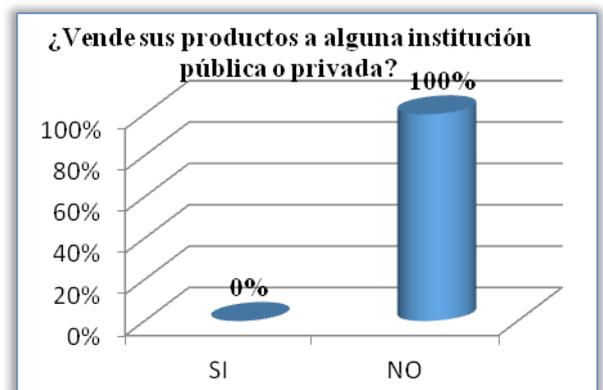
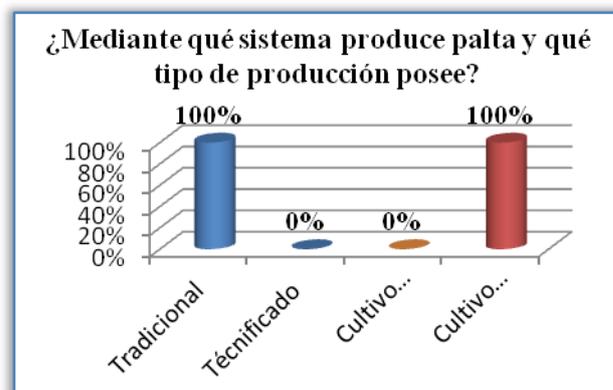
Por otro lado, la mayoría de los agricultores indicaron que producen dos o tres variedades a la vez; pero el 79% de encuestados mencionaron que producen la

variedad fuerte, mientras paralelamente producen el 50% y 42% la variedad Común y la variedad hass respectivamente.

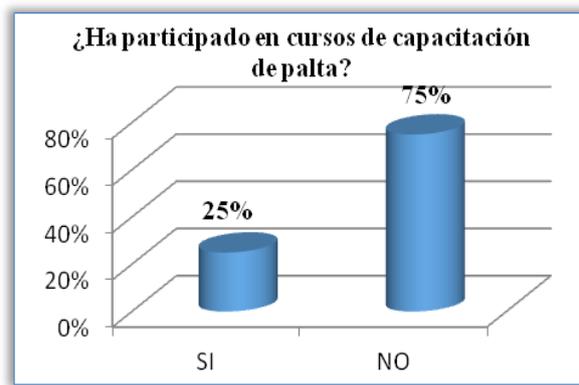
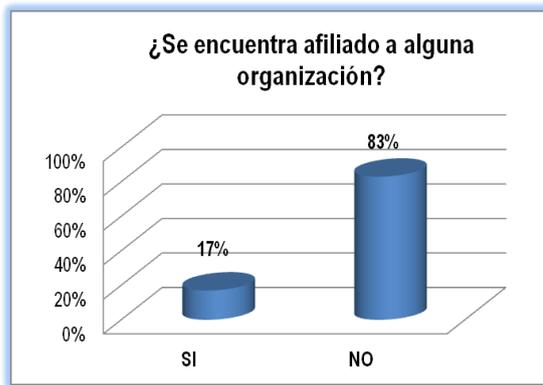


Referente al tiempo de cosecha, el 92 % indican que extraen sus productos entre los meses diciembre y marzo, mientras que solo el 8% lo hacen entre los meses de marzo y agosto.

Asimismo, refirieron que le 50% de productores obtienen 10 Tm de rendimiento, el 33% cuenta con 8 Tm y 6 Tm el 16%.



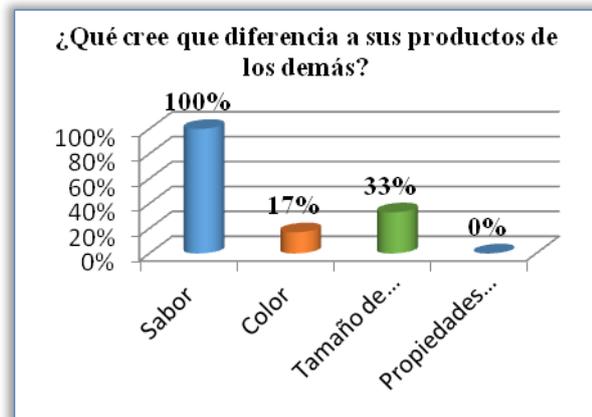
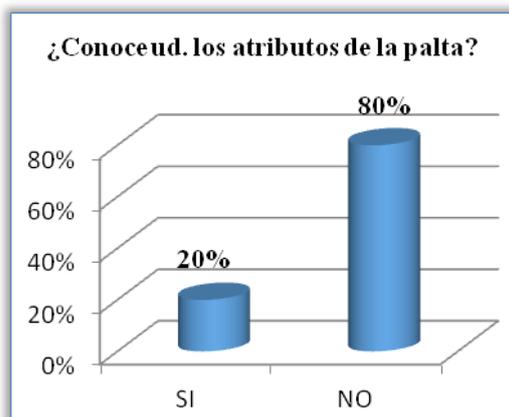
El sistema de producción es la tradicional en la totalidad de productores; asimismo, el cultivo orgánico es el tipo de producción que poseen todos los encuestados.



Con respecto a la organización, 83% refieren que no pertenecen a una organización y el 17% si pertenecen y ofertan sus productos por sí solos; es importante indicar que APSTA (Asociación de productores agropecuarios y servicios Talpuy) es la entidad que pertenecen la mayoría de agricultores que mencionaron su participación en una organización. Por otro lado, el 75% de encuestados refirieron que no participaron en alguna capacitación de palta, mientras que el 25% si tuvo la oportunidad de capacitarse.

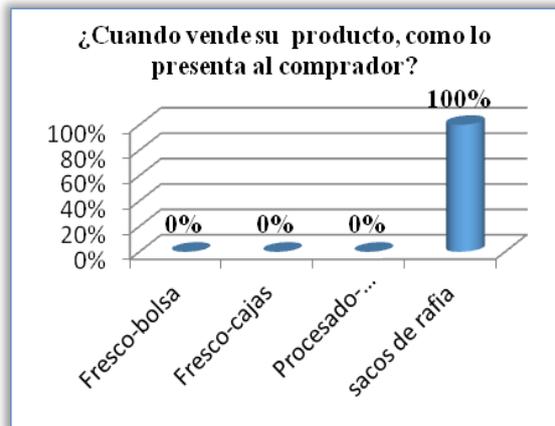
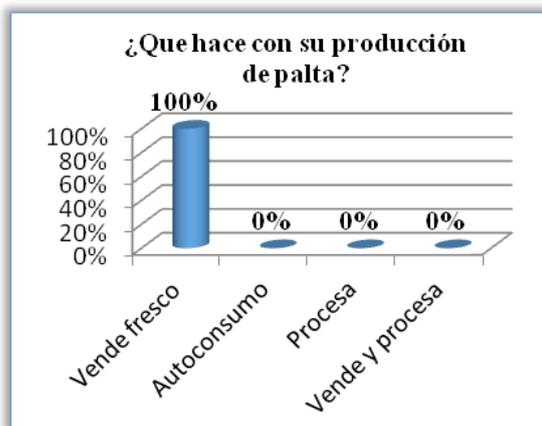
B. Referente a Post-cosecha

A continuación se describe los resultados de la encuesta referente a la postcosecha.



Es muy importante conocer a nuestro productos, sus atributos y propiedades; pero el escenario de los productores muestra que el 80% no tiene conocimiento de sus atributos y la diferencia conoce algo. Asimismo, con referencia a la diferencia de sus productos, los agricultores indicaron dos o tres factores, pero todos

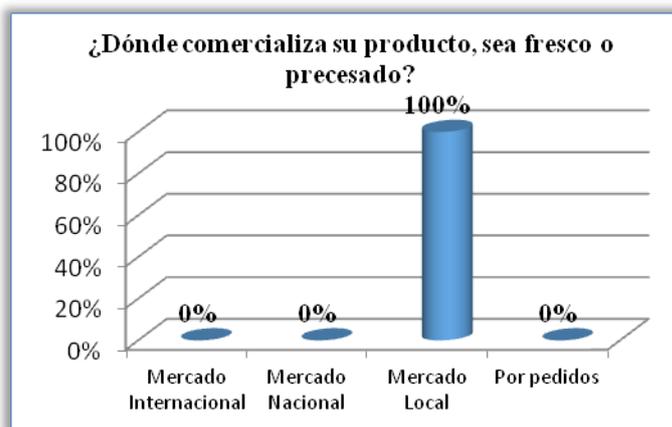
concordaron que el principal factor de diferencia es el sabor de sus productos; al mismo tiempo, el 33% también mencionaron que el tamaño de sus frutos es su diferencia y el 17% que es su color.



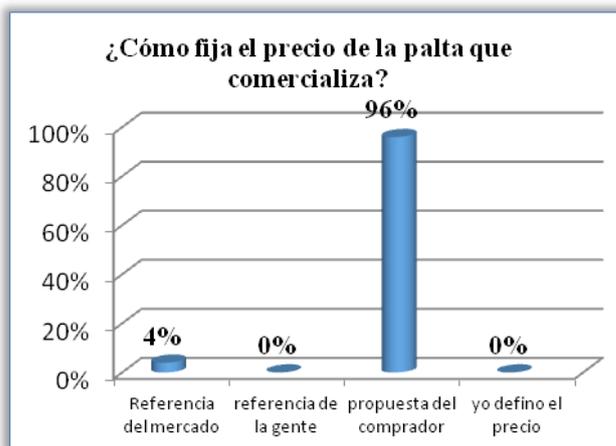
El total de encuestados indicaron que sus productos lo ofertan en fresco y su presentación todos lo hacen en sacos de rafia (material polipropileno).

C. Referente a la comercialización

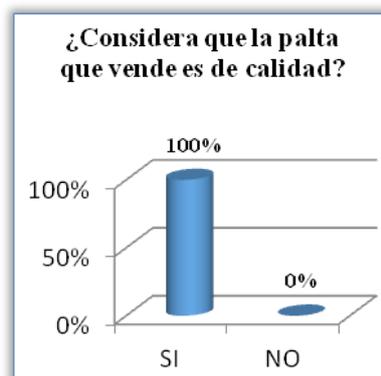
Los resultados de la encuesta en tema de comercialización se muestra a continuación:



El mercado local es el principal destino del 100% de los productores, dejando de lado las alternativas como el mercado nacional e internacional; por otro lado, ninguno de los agricultores mencionó que tiene alguna marca para sus productos.



Por intermedio de la propuesta del comprador (principalmente intermediarios) fijan sus precios el 96% de los productores, mientras lo restante lo fija por referencia del mercado. Mientras tanto, también el 96% indican que sí ha variado los precios de sus productos en el último año y el 4% refieren que los precios se mantienen igual.



Con referencia a la pregunta que se debería hacer para incrementar la venta de su producto, los encuestados indicaron más de una respuesta entre las alternativas, pero el total de productores refirieron que se debería tener una mayor producción, como una segunda opción que también indicaron el 92% fue la asistencia técnica y el 17% del total de encuestados mencionaron que necesita mercado donde vender para incrementar sus ventas.

Por otro lado, el 100% de los productores especifican que la palta que producen y venden es de calidad.



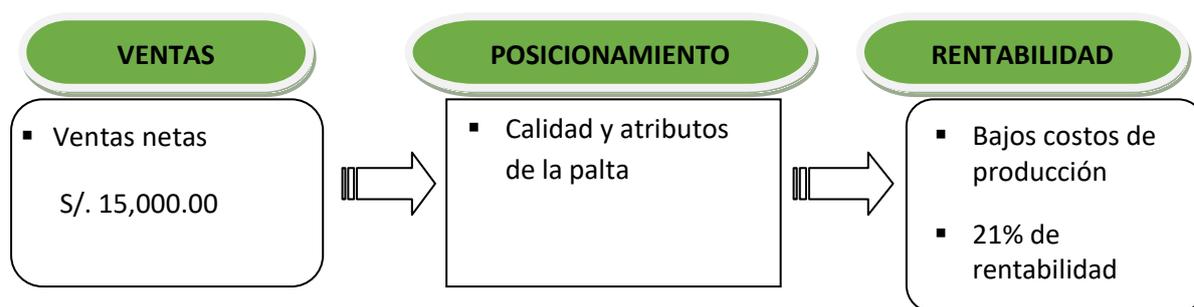
De igual modo, como en el escenario anterior, en referencia de que falta para vender sus productos en el mercado internacional, los encuestados señalaron más de una alternativa, pero el 100% coincidieron en señalar que falta mayor producción y capacitación, también indicaron un 71% que falta fortalecer la organización y por último, el 8% reconocimiento del producto.

La palta es un cultivo muy reconocido en el distrito y la región de Junín, y pese a tener deficiencias a lo largo de la cadena productiva, muchas familias dependen su sustento económico en el comercialización del producto. Es por eso, que si se llegara a investigar, potencializar todos los eslabones de la cadena productiva a lo largo del sector local, nacional e internacional se incentivaría el desarrollo de la región, sobre todo en los pequeños agricultores.

4.3.2. ANÁLISIS DE LA INTERRELACIÓN DE VENTAS – POSICIONAMIENTO Y RENTABILIDAD.

El análisis de estas variables propuestas corresponde al resultado de la generación de valor de la organización, a lo largo de toda la cadena productiva de la palta. En la **Figura 17** se muestra la interrelación de estas variables.

Figura 17: Interrelación ventas – posicionamiento – rentabilidad



Fuente: Elaboración propia

La interrelación de estos factores se realizó mediante la campaña agrícola 2015-2016, datos obtenidos a través del análisis financiero. Asimismo la rentabilidad es relacionada con el rendimiento de un negocio entre más utilidades tenga, más rentable es, resultado de un manejo eficiente de los recursos que posee la empresa, producto, entre otros factores, de las ventas netas y el posicionamiento que tiene en el mercado.

4.3.3. COMO INCREMENTAR LA PRODUCCIÓN DE PALTA EN LA REGIÓN JUNÍN

En la región Junín, especialmente en el distrito de Pariahuanca existen zonas productoras que se han delimitado en este estudio, corresponde a aquellas donde se puede desarrollar una agricultura intensiva basada en cultivos alternativos, ya que la producción actual en mayor cantidad es el maíz y el cultivo de palta es relativamente nuevo en esta zona y con la posible dotación de riego y aplicación de la tecnología moderna puede aumentar sustancialmente la producción agrícola de palta sustituyendo los cultivos menos rentables que se han desarrollado a lo largo de los años.

El incremento de importantes áreas de producción de palta en el departamento de Junín, está creciendo de acuerdo a los últimos datos otorgados por Minagri y son consideradas como zonas de alta potencialidad que propician la instalación de mayor área de cultivo de palta.

Por lo tanto, se pretende iniciar con un programa de asistencia técnica especializada y capacitación dirigido a agricultores, presentando las ventajas de aplicar

estrategias de mercadeo y principalmente comercializando el producto a mercados externos, especialmente en producto fresco, es importante iniciar este proceso desde el manejo agronómico, seguido del adecuado desarrollo de la etapa de post-cosecha y procesamiento y finalmente el establecimiento de los canales de comercialización.

4.3.4. ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Una organización tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existiendo muchas fuentes de ventajas competitivas: elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos que los rivales, mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia.

Por tal sentido, la asociación "Pariahuanca" analiza cada una de las estrategias competitivas en toda la cadena productiva de la palta. se tendrán en cuenta las estrategias de integración, estrategias defensivas y estrategias ofensivas.

a. Estrategias de integración

Se dividen en estrategias de integración hacia delante, integración hacia atrás (llamadas también estrategias de integración vertical) y estrategias de integración horizontal. Las estrategias de integración vertical permiten a una empresa obtener control sobre distribuidores, proveedores y competidores.

Integración hacia adelante.

Implica la obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas.

Dentro de esta estrategia, la organización planifica las siguientes acciones principales:

- Considerando a la comercialización como principal factor de la cadena productiva en la actividad, se considera impredecible que esto se dé cada vez más en forma directa con los clientes, evitando así a los intermediarios y los brokers (en el proceso de exportación).
- Establecer e identificar clientes a través de la página web o redes sociales, enviando cotizaciones y recepcionando fichas de ofertas, así también como observaciones e inquietudes; ésta con la finalidad de entablar contacto directo y mejorar la calidad en relación Cliente - proveedor.
- Como medida de descentralización de la empresa, se planea en mediano plazo, contar con una oficina en Lima, que cumpliría la función de recepción de pedidos directos, promover y promocionar el producto a través de ferias.

Integración hacia atrás

Estrategia que busca la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre los proveedores de una empresa. La empresa planifica lo siguiente:

- La empresa cuenta actualmente con 36 productores asociados, se considera como medida inmediata incrementar en un 50% esta cifra hasta fin de año, con la finalidad de fortalecer como institución y encaminar a un mediano plazo ser la principal asociación en producción y exportación de palta en la región.
- Se considera que la fortaleza en una empresa exportadora, es contar o cumplir con las cantidades requeridas por los clientes; por tal motivo, la entidad planifica estrategias de ampliar su línea de producción de manera directa o empresarios que quieren invertir, lo cual solo bonificarías el costo total de producción y la empresa se encargaría del manejo del cultivo.
- Establecer acuerdos o alianzas con empresas proveedoras de insumos o suministros utilizados en los cultivos, con la finalidad de evitar el alza brusca

de los precios y escasez de los mismos. Asimismo, considerando en un largo plazo crear una empresa proveedoras de sus propios insumos.

- Convocar y formar un equipo de profesionales especialistas para brindar asistencia técnica y capacitaciones a los productores de la organización, así seguir incrementando la calidad de los productos obtenidos.

Integración Horizontal

Refiere a una estrategia que busca la propiedad o el aumento del control sobre los competidores de una empresa. Entre la principal se tiene:

- Entablar comunicación y relaciones comerciales con los competidores; sobre todo, para cumplir con órdenes de pedidos cuantiosos o amenazas frente a crisis del sector.

b. Estrategias defensivas

En los mercados competitivos y globalizados, todas las compañías están sujetas de sufrir ataques de sus competidores. Los ataques suelen ser de dos tipos por empresas nuevas o por empresas que buscan reponerse en el mercado. El propósito de la estrategia defensiva es disminuir el riesgo de ataque y debilitar el impacto de los niveles. Aunque por lo regular la estrategia defensiva no aumenta la ventaja competitiva de una compañía. En las estrategias defensivas de la organización, se describe a continuación:

- Ampliar líneas de productos de la organización para ocupar los nichos y las brechas vacantes que podrían tomar los retadores.
- Introducir modelos o marcas que concuerden con los módulos de la competencia.
- Mantener precios bajos en dichos modelos.
- Firma de acuerdos exclusivos con proveedores y distribuidores.
- Capacitación barata o libre de costo.
- Promociones en ofertas, cupones y descuentos oportunos.

- Reducir los tiempos de entrega.
- Aumentar las coberturas de garantías.
- Patentar tecnologías alternativas.
- Firmar contratos exclusivos con todos los proveedores.
- Evitar a los proveedores que dan servicios a los competidores.
- Desafiar a los productos y prácticas de los rivales en los procedimientos legales.

c. Estrategias ofensivas

Estas estrategias tratan de obtener una ventaja competitiva mediante actuaciones agresivas contra rivales competidores, antes de que estos puedan establecer una estrategia defensiva. Se considera las estrategias ofensivas las siguientes:

- Atacar puntos fuertes de nuestros rivales.
- Lanzar un producto de igual calidad, pero con menor precio.
- Atacar los puntos débiles de nuestros competidores.
- Atacar las áreas donde tenga poca cuota de mercado.
- Atacar en segmentos descuidados por la competencia.
- Lanzar campañas de imagen para fortalecer nuestra competencia y debilitar la del rival.
- Ocupar líneas de mercado no trabajadas por la competencia.

4.3.5. ESTRATEGIAS DE MERCADO

Para formular implementar estrategias de mercado es importante realizar el análisis del ambiente general, específico y el análisis interno de la organización.

4.3.5.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

a. Análisis del entorno general

El 2014 Perú se convirtió en el segundo país exportador mundial de palta, superando a Chile, incluso quedan atrás Sudáfrica y Estados Unidos. Consolidó su posición con una exportación de US\$308 millones, lo que significó un crecimiento de 66,2% de crecimiento con respecto a un año anterior, según la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria del Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri)

El primer lugar lo tiene el país de México. Comparando la evolución de las exportaciones del Perú, de ser casi inexistentes en el año 2000 (2,000 toneladas) pasa a 114, 400 toneladas en el 2013. El Minagri calcula que la campaña de exportación de palta Hass logró el 2014 un volumen histórico de 177,8 mil toneladas, que representa un 55,5% de crecimiento.

Este buen desempeño es explicado por un entorno favorable. Por ejemplo, Chile que también exporta palta se encuentra con problemas climatológicos que están afectando seriamente sus áreas de producción de paltas; en el caso de México se espera una caída de su producción también por problemas de sequía; un caso muy parecido se viene dando en California, donde existe incertidumbre respecto a la cosecha durante la campaña 2014/2015, esta es la región productora de paltas más importante en los Estados Unidos.

Siendo nuestro principal mercado Estados Unidos, seguido por Países Bajos, España y Reino Unidos, entre los principales.

Camposol, Consorcio de Productores de Fruta, Agroindustrias Verde flor, Solís Cáceres y Corporación Frutícola de Chincha, son las cinco primeras empresas productoras de palta, según datos de Aduanas.

Por otra parte, la situación del agricultor en las zonas productoras de Junín, Distrito de Pariahuanca, presenta deficiencias principalmente a nivel de organización y asistencia técnica, del tamaño de muestra total solo se han

identificado al 33% de los agricultores que pertenecen a la "Asociación de Productores Pariahuanca", los productores de ésta organización se dedican a cultivar la palta únicamente con fines comerciales, ellos operan en el mercado local y regional a través de ferias comerciales regionales.

La participación del apoyo de instituciones públicas, como la Dirección Regional Agraria es deficiente, debido a que no ha logrado hasta la actualidad impulsar el producto fuera del ámbito regional. No existe ninguna institución que promueva la palta que se produce en esta zona, la promoción del producto es únicamente a nivel del productor y de la empresa privada.

b. Análisis del entorno específico

De acuerdo al análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter anteriormente realizado se considera el siguiente entorno específico:

Considerando que la economía del mundo está globalizada e impera el libre mercado, donde no existen barreras de entrada y salida para el sector de frutas en la región Junín, el incremento de socios en la organización resulta beneficioso, por otra parte, en el ámbito nacional, en el mercado del palta operan pocos competidores, estos se ubican en los departamentos de La Libertad y Lambayeque, y es poco probable la entrada de nuevos actores, los productores asociados de las zonas en estudio pueden establecer sus barreras de entrada debido a que principalmente la rentabilidad es superior a la obtenida por los competidores, además que los atributos del producto son difícilmente igualados.

La amenaza impuesta sobre la industria es la que se refiera al poder de negociación de los proveedores, el poder del que disponen no constituye una alta barrera de entrada, debido a que los suministros requeridos por el productor son mínimos, además de existir varias empresas que les proveen.

La palta no presenta sustitutos directos, los compradores no están bien organizados, de presentarse una mayor organización, mayores serían las exigencias en materia de reducción de precios, calidad y servicios, pero esto no

constituye una barrera de entrada. Por otra parte, el producto presenta barreras de ingreso por su diferenciación, y el mercado del consumidor se hace más atractivo porque las sustituciones de igual o bajo costo no existen, dentro de los alimentos orgánicos.

En cuanto a la amenaza de ingreso de productos sustitutos, el mercado se hace más atractivo porque los sustitutos reales no son potenciales, la defensa en construir barreras radica en la fortaleza que tiene la organización de generar sus ventajas competitivas y comparativas, que le permite obtener utilidades para financiar una guerra de precios que pueda presentarse en lo posterior.

Finalmente, la rivalidad entre los competidores define la rentabilidad del sector, como el grado de competencia al cual se enfrenta es bajo, normalmente será más rentable debido a la diferenciación de su producto.

4.3.5.2. ANÁLISIS INTERNO

a. La organización

La organización Pariahuanca, fue fundada hace aproximadamente un año, está dirigida por un pequeño grupo de agricultores, quienes se encargan de gestionar la comercialización del producto en las ferias o a través de pedidos. Lo constituyen el 33% del total de productores de palta en el distrito.

El producto principal que comercializan en el mercado local y regional es la palta como materia prima o producto fresco; por el momento, no procesa el producto. Tiene como objetivo incursionar al mercado internacional, exportando sus productos, principalmente al mercado de Estados Unidos.

b. Análisis FODA

El siguiente análisis permite conocer dentro del entorno, las oportunidades y amenazas y en lo interno, las fortalezas y debilidades, obtenidas a través de la observación, estudio y desarrollo de encuestas.

Cuadro 29: Análisis FODA

ENTORNO	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia creciente en el consumo de frutas naturales, orgánicas y funcionales, sobre todo en los países desarrollados. • Apertura económica con la vigencia del Tratado de Libre Comercio. • Mayor capacidad de pago de la población en los países desarrollados. • El público objetivo busca mantenerse informado sobre el beneficio que el producto le ofrece, especialmente por sus propiedades nutricionales. • Tendencia ascendente en las exportaciones de paltas peruanas. • Usos alternativos del producto para las industrias alimentarias y cosmetológicas. • Políticas gubernamentales de exportación favorables. • Producción de palta anual y en estaciones favorables frente a la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interés por parte de los importadores de adquirir productos intermedios de bajo valor agregado. • Incremento de barreras y requisitos reglamentarios costosos. • Comportamientos del clima y fenómenos naturales. • Bajo volumen de producción nacional. • Alta inestabilidad del comportamiento el mercado exterior. • Entrada de nuevos competidores con costes más bajos. • La producción en los otros países latinoamericanos (Chile y México). • Nula organización gremial. • Deficiente apoyo para la investigación.
INTERNO	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciación de la presentación, diseño y envase del producto. • Bajo costo de producción. • Características nutricionales reconocidas. • Tendencia creciente de la demanda de productos naturales en Estados Unidos. • Eficiente distribución del requerimiento de mano de obra para las operaciones del cultivo y procesamiento. • Producción de palta en todo el año, incrementándose en los meses intermedios del año. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresar a un nuevo mercado con exigencias de estandarización y calidad de producto. • Falta de promoción del producto en el ámbito nacional e internacional. • Inexistencia de un paquete tecnológico ajustado a las características del cultivo. • Carencia de cultura empresarial. • Deficiente organización gremial. • Poca identificación de los agricultores con el mercado extranjero.

Al haber conocido las fortalezas y debilidades, las amenazas y oportunidades, de la situación de la palta y los agricultores en la zona de producción de Pariahuanca, es necesario realizar la matriz de confrontación para aprovechar las oportunidades a través de la fortaleza y reducir las amenazas superando las debilidades, asimismo, determinar las estrategias que se tengan que realizar. En la **Cuadro 30**, se muestra la matriz de confrontación referente al análisis FODA.

Cuadro 30: Matriz de confrontación

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Ofensivo	Ajustes
DEBILIDADES	Defensivo	sobrevivo

Fuente: Elaboración propia

– **Fortalezas VS Oportunidades**

Ofensivo: Penetración al mercado de new York, con estrategias de entrada, bajo la diferenciación de productos y a bajo costo y posteriormente ingreso a nuevos mercados en Estados Unidos.

– **Fortalezas VS Amenazas**

Ajuste: Consolidar la organización de productores, capacitarlos y buscar alternativas de financiamiento para generar mayor productividad y reducir los riesgos por desabastecimiento y fenómenos no controlados.

– **Debilidades VS Oportunidades**

Defensivo: Proteger la organización de productores, evitando la desintegración y manteniendo sus niveles de producción, para aprovechar el crecimiento en la tendencia del consumo de frutas naturales.

– **Debilidades VS Amenazas**

Sobreviva: Mejorar la calidad del producto, rendimientos y sistema de producción para superar las inestabilidades económicas que se presenten.

c. La misión y Visión

Misión

“Para la Asociación de Productores Pariahuanca es ser una organización empresarial líder con responsabilidad social, económica y ambiental que articula organizaciones de pequeños productores agropecuarios en la región Junín a través de sus prestaciones de servicios competitivos de calidad.”

Visión

“La Asociación de productores Pariahuanca integra a organizaciones de pequeños productores agropecuarios de la región Junín, y presta servicios de calidad en almacenamiento, procesamiento y transformación, logística, asesoría, exportación y promoción de productos, con transparencia y competitividad, contribuyendo al fortalecimiento organizacional de las organizaciones socias, al mejoramiento de la calidad de vida de las familias asociadas y promoviendo el desarrollo regional”

d. Los objetivos

Objetivo general

Introducir el producto en el mercado de New York, para captar el 20% de la cuota de mercado.

Objetivos específicos

- Incrementar el volumen de ventas y obtener una rentabilidad de 30% al término del segundo periodo de exportación.
- Posicionar el producto de palta bajo la marca Huanca de Junín, en el mercado meta establecido.

4.3.6. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MERCADO

4.3.6.1. ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Una organización tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existiendo muchas fuentes de ventajas competitivas: elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos que los rivales, mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia.

Por tal sentido, la asociación "Pariahuanca" analiza cada una de las estrategias competitivas en toda la cadena productiva de la palta. se tendrán en cuenta las estrategias de integración, estrategias defensivas y estrategias ofensivas.

4.3.6.1.1. Estrategias de integración

Se dividen en estrategias de integración hacia delante, integración hacia atrás (llamadas también estrategias de integración vertical) y estrategias de integración horizontal. Las estrategias de integración vertical permiten a una empresa obtener control sobre distribuidores, proveedores y competidores.

a. Integración hacia adelante.

Implica la obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas.

Dentro de esta estrategia, la organización planifica las siguientes acciones principales:

- Considerando a la comercialización como principal factor de la cadena productiva en la actividad, se considera impredecible que esto se dé cada

vez más en forma directa con los clientes, evitando así a los intermediarios y los brokers (en el proceso de exportación).

- Establecer e identificar clientes a través de la página web o redes sociales, enviando cotizaciones y recepcionando fichas de ofertas, así también como observaciones e inquietudes; ésta con la finalidad de entablar contacto directo y mejorar la calidad en relación Cliente - proveedor.
- Como medida de descentralización de la empresa, se planea en mediano plazo, contar con una oficina en Lima, que cumpliría la función de recepción de pedidos directos, promover y promocionar el producto a través de ferias.

b. Integración hacia atrás

Estrategia que busca la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre los proveedores de una empresa. La empresa planifica lo siguiente:

- La empresa cuenta actualmente con 36 productores asociados, se considera como medida inmediata incrementar en un 50% esta cifra hasta fin de año, con la finalidad de fortalecer como institución y encaminar a un mediano plazo ser la principal asociación en producción y exportación de palta en la región.
- Se considera que la fortaleza en una empresa exportadora, es contar o cumplir con las cantidades requeridas por los clientes; por tal motivo, la entidad planifica estrategias de ampliar su línea de producción de manera directa o empresarios que quieren invertir, lo cual solo bonificarías el costo total de producción y la empresa se encargaría del manejo del cultivo.
- Establecer acuerdos o alianzas con empresas proveedoras de insumos o suministros utilizados en los cultivos, con la finalidad de evitar el alza brusca de los precios y escasez de los mismos. Asimismo, considerando en un largo plazo crear una empresa proveedoras de sus propios insumos.

- Convocar y formar un equipo de profesionales especialistas para brindar asistencia técnica y capacitaciones a los productores de la organización, así seguir incrementando la calidad de los productos obtenidos.

c. Integración Horizontal

Refiere a una estrategia que busca la propiedad o el aumento del control sobre los competidores de una empresa. Entre la principal se tiene:

- Entablar comunicación y relaciones comerciales con los competidores; sobre todo, para cumplir con órdenes de pedidos cuantiosos o amenazas frente a crisis del sector.

4.3.6.1.2. Estrategias defensivas

En los mercados competitivos y globalizados, todas las compañías están sujetas de sufrir ataques de sus competidores. Los ataques suelen ser de dos tipos por empresas nuevas o por empresas que buscan reponerse en el mercado. El propósito de la estrategia defensiva es disminuir el riesgo de ataque y debilitar el impacto de los niveles. Aunque por lo regular la estrategia defensiva no aumenta la ventaja competitiva de una compañía. En las estrategias defensivas de la organización, se describe a continuación:

- Ampliar líneas de productos de la organización para ocupar los nichos y las brechas vacantes que podrían tomar los retadores.
- Introducir modelos o marcas que concuerden con los módulos de la competencia.
- Mantener precios bajos en dichos modelos.
- Firma de acuerdos exclusivos con proveedores y distribuidores.
- Capacitación barata o libre de costo.
- Promociones en ofertas, cupones y descuentos oportunos.
- Reducir los tiempos de entrega.
- Aumentar las coberturas de garantías.

- Patentar tecnologías alternativas.
- Firmar contratos exclusivos con todos los proveedores.
- Evitar a los proveedores que dan servicios a los competidores.
- Desafiar a los productos y prácticas de los rivales en los procedimientos legales.

4.3.6.1.3. Estrategias ofensivas

Estas estrategias tratan de obtener una ventaja competitiva mediante actuaciones agresivas contra rivales competidores, antes de que estos puedan establecer una estrategia defensiva. Se considera las estrategias ofensivas las siguientes:

- Atacar puntos fuertes de nuestros rivales.
- Lanzar un producto de igual calidad, pero con menor precio.
- Atacar los puntos débiles de nuestros competidores.
- Atacar las áreas donde tenga poca cuota de mercado.
- Atacar en segmentos descuidados por la competencia.
- Lanzar campañas de imagen para fortalecer nuestra competencia y debilitar la del rival.
- Ocupar líneas de mercado no trabajadas por la competencia.

4.3.6.1.4. La estrategia genérica

Fortalecimiento en el área comercial mediante la estrategia genérica el liderazgo en costos, donde la empresa se propone ser un productor eficiente en su sector agroindustrial, con miras al mercado de Nueva York.

4.3.6.1.5. La estrategia de entrada

Por considerarse una empresa nueva en el rubro de las exportaciones al mercado de Estados Unidos, se definió como estrategia de entrada la exportación indirecta o pasiva, donde la compañía exporta a través de intermediarios independientes, quienes son los que conocen los trámites aduaneros, la

legislación y los hábitos del sector. Se los llama también brockers del comercio exterior.

4.3.6.1.6. La ventaja comparativa y la ventaja competitiva

De acuerdo al análisis realizado en el establecimiento de las ventajas del análisis de resultados se tiene lo siguiente:

a. Ventaja comparativa

El distrito de Pariahuanca, ubicada en Región Junín, es muy apreciado para la agricultura, debido a sus especiales cualidades geográficas y climáticas, constituyéndose el principal punto de producción por la riqueza de sus tierras y lugar en donde se producen los mejores cultivos, los agricultores de palta han logrado a través de los años obtener un fruto de una calidad aceptable tanto en sus cualidad físicas como nutricionales que le permite diferenciarse del fruto producido en otros departamento, que le conduce a cumplir con los altos requerimientos que exige el mercado internacional y ser preferido por ellos.

b. Ventaja competitiva

El productor de palta del distrito de Pariahuanca ha conducido el cultivo de una manera adecuada y eficaz, que responde a sus limitaciones económicas y gracias a la poca exigencia del producto en fertilizantes, pesticidas, entre otros, ha logrado tener un costo de producción bajo y vender el producto al precio de mercado, que le ha permitido obtener una rentabilidad alta, comparada a la obtenida por la principal región productora como es La Libertad y Lambayeque, esto le beneficia porque puede utilizar una estrategia de liderazgo en costos para ingresar al mercado externo y aumentar su cuota de mercado en el mercado interno.

4.3.6.2. LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

4.3.6.2.1. Objetivos de la investigación

Determinar el mercado al cual se ingresará la palta en presentación fresco.

4.3.6.2.2. Fuentes de información secundaria

La fuente de información que se usaron para determinar el mercado de Estados Unidos, se basaron en datos secundarios, es decir recopilando información presentada anteriormente, estos datos fueron obtenidos a través de estudios de mercado, información proporcionada por instituciones como PROMPERÚ, Asociación de Exportadores, Universidades, Instituto Nacional de Estadística e Informática, Informes internos de la organización, entre otras similares.

Asimismo, para conocer la situación de la producción y comercialización en el mercado interno se han utilizado las encuestas como fuente de datos primarios.

4.3.6.2.3. Pronóstico de la Oferta y Demanda

La agro exportación peruana hacia Estados Unidos ha alcanzado en el año 2012 las cifras de US\$ 1, 112 millones, referentes a las exportaciones en el sector agrícola y agropecuario. Hoy el país estadounidense es el principal destino de nuestras exportaciones agrícolas en el mundo y la tendencia es ascendente, asimismo los consumidores son cada vez más exigentes y requieren productos orgánicos con mayor valor agregado.

La palta se ajusta muy bien a los requerimientos del mercado norteamericano, por ser un producto orgánico y nutritivo. El distrito de Pariahuanca, región Junín posee los volúmenes necesarios para comenzar abastecer al mercado, fortaleciendo paralelamente su producción, solo sería necesario promocionar el producto y desarrollar estrategias de marketing adecuadas.

4.3.6.2.4. Medida del Tamaño de Mercado

Se refiere al número de compradores que pueden existir para la oferta determinada, Sobre la base de las características de los compradores, es posible identificar las cuatro categorías siguientes:

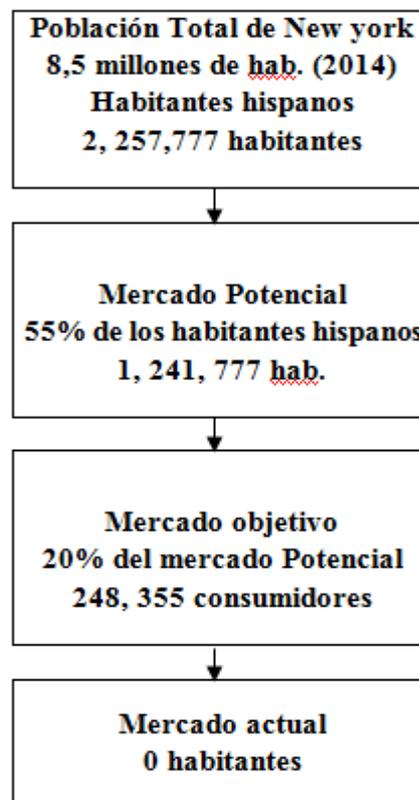
Población del mercado total: Conjunto total de personas que viven en la determinada área geográfica.

El mercado potencial: Conjunto de personas que manifiestan interés por el producto o servicio.

Mercado objetivo: Porción de mercado a donde se pretende llegar

Mercado actual o penetrado: Personas que están adquiriendo el producto.

Figura 18: Tamaño del Mercado



Fuente: Elaboración propia – Modelo de Plan de Marketing Mayorga y Araujo (2010)

4.3.6.3. LA FORMULACIÓN ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS

4.3.6.3.1. Análisis de mercado

Teniendo en cuenta que el mercado meta es la ciudad de New York - Estados Unidos, se analiza el mercado de la siguiente manera:

a. El mercado del consumidor

Es el conjunto de consumidores finales que existen para una oferta de producto específico, en este caso el consumidor adquirirá el producto para su uso final.

El comportamiento final del consumidor se verá influenciado por los factores que intervienen en su comportamiento.

Factores externos

La cultura: Se define como todo complejo que incluye el conocimiento, el arte, las creencias, la ley, la moral, las costumbres y todos los hábitos y habilidades adquiridos por el hombre no sólo en la familia, sino también al ser parte de una sociedad como miembro que es.

Nacionalidad	Americanos, latinos
Religión	Cristiana protestante
Ciudad	New York
Raza	Blancos no hispanos, hispanos, latinos
Rango de edad	De cinco años a más
Sexo	Hombres y mujeres
Ocupación	Estudiantes, profesionales y amas de casa

La clase social: Divisiones que tienden a ser homogéneas y que se establecen en la sociedad sobre la base de determinados criterios.

Grupo de referencia: Se refiere a que el comportamiento del consumidor está influenciado por la interacción con los miembros de los grupos a los que pertenece.

Cuadro 31: Clasificación de los grupos de referencia

Grupos de referencia	Intensidad de la relación	Grado de estructuración	
		Informales	Formales
Grupos de referencia	Primario	Familias	Grupos de trabajo
		Amigos	
		Tertulias	
	Secundarios	Clubs deportivos	Partidos políticos
Clubs recreativos		Sindicatos Asociaciones científicas	
Grupos de aspiración	Aquellos a los que el consumidor desea pertenecer		
Grupos de disociación	Son aquellos a los que se aspira a pertenecer		

Fuente: Elaboración propia

Familia: Definido como el factor que influye decisivamente en la persona, por lo tanto, la palta adquirida por el consumidor se dirige al ama de casa, locales culinarios, hijos o niños quienes tienen mayor influencia en la compra del producto.

Factores internos

La motivación: Término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.

Motivos de compra	Valor nutricional, orgánico, tamaño y color del fruto, que resulta atractivo.
-------------------	---

La percepción: Está vinculada al comportamiento que se prevé de una persona como resultado de su conducta habitual, se relaciona con el comportamiento esperado del individuo.

Personalidad	Niños de kínder, jóvenes, personas maduras, satisfechas y reflexivas que son motivadas por los nuevos productos naturales, personas introvertidas y extrovertidas.
--------------	--

Las actitudes: Forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas.

Actitud hacia el producto	Entusiasta, positiva y reflexiva.
---------------------------	-----------------------------------

Situación personal

El ciclo de vida: Las etapas del ciclo de vida son las siguientes:

Soltería: jóvenes solteros, menores a 30 años, que viven solos. Personalidad independiente, se mantiene informado y posee postura crítica, reflejado por ejemplo en los alimentos que consume, prefiriendo aquellos que sean fáciles de ingerir y prácticos para adquirir.

Hogar vacío uno: pareja joven sin hijos. También se inclinan a preferir alimentos fáciles de adquirir y prácticos para ingerir.

Hogar lleno dos: pareja joven con hijos. Poder de compra, quien asume nuevas responsabilidades y tiene necesidades por satisfacer, requiere de productos saludables y prácticos para la familia.

Hogar lleno tres: pareja de mediana edad. Personas precavidas, situación económica media.

Hogar vacío cuatro: parejas de edad avanzadas. Se caracteriza porque los hijos de la pareja están en una edad y situación económica avanzada, lo que les permite independizarse y los padres son los que se quedan en casa, esto les lleva a preferir productos que preserven la salud.

Sobreviviente: personas de edad mayor (mayores de 65 años), viudas, solteras o divorciadas, que viven solas, personas que priorizan los productos funcionales y orgánicos.

Ocupación: Afecta el comportamiento del consumidor y crea diferentes necesidades, por lo que el producto se dirige al tipo de ocupación de amas de casa, comerciales culinarias, profesional y empresario.

Estilo de vida: Se refleja en las actividades que realiza y en sus intereses, se encuentra el grupo de personas caracterizadas por su sencillez, otro grupo se caracteriza por su sofisticación, entre ellos se tiene a empresarios innovadores, amas de casa y personas conservadoras.

El mercado industrial

El producto exportado en fresco o materia prima, se dirigirá al mercado industrial, que está conformado por las empresas dedicadas a la elaboración de productos, que luego destinan al mercado del consumidor, se toma esta decisión debido a las características que posee el producto y que puede ser más fácilmente adquirido por este mercado.

4.3.6.3.2. Objetivo

Identificar y desarrollar las estrategias de marketing para exportar al mercado de New York, garantizando la sostenibilidad y posicionamiento de la empresa.

4.3.6.3.3. La estrategia de mercadeo y/o marketing

Se analiza cuatro tipos de estrategias de marketing: Segmentación, Posicionamiento, crecimiento y competencia.

a. Segmentación

Mejorar la competitividad y alcanzar el éxito organizacional son dos de los objetivos que buscan todas las empresas, con independencia de su tamaño o sector.

A través de la segmentación de mercado es posible estructurar el mercado total en grupos más pequeños y homogéneos, con características, necesidades o hábitos similares.

Este tipo de segmentación se realiza en base a una o varias variables o criterios de tipo:

Demográfico. La división de los segmentos se centra en aspectos como la edad, el sexo, la raza, la religión, el estado civil, la estructura familiar, los ingresos, la ocupación, la educación o la generación a la que pertenecen los consumidores.

Geográfico. En este caso, el criterio que se utiliza está relacionado con la ubicación geográfica donde se encuentran los consumidores, como el barrio, si residen en una zona urbana o rural, la provincia, comunidad autónoma, el país o el continente en el que habitan o factores relacionados con esta ubicación, como el clima o la densidad de población.

Psicográficos. En base a esta variable se divide el mercado en función de la clase social, estilo de vida o los rasgos de personalidad más característicos del grupo.

Conductuales o comportamentales. También se suele estructurar a los consumidores según sus hábitos de consumo, sus actitudes o el uso que hacen de los artículos.

Por consiguiente, la ciudad de Nueva York es la más poblada de EE. UU. Y la segunda del continente, ya cuenta con una población total de 8.124.426 habitantes, esto es alrededor del 40% del total de la población del estado y un porcentaje similar del total de su región metropolitana. Es considerado un mercado potencial para productos naturales y funcionales.

Asimismo, compone de cinco distritos o comunas, que son: Brooklyn (2.508.820 hab.), Queens (2.255.175 hab.), Manhattan (1.611.581 hab.), Bronx (1.361.473 hab.) y Staten Island (477.377 hab.), donde Brooklyn es el distrito más poblado de Nueva York. En la actualidad el 36% de los habitantes de la ciudad han nacido en el extranjero, ninguna nacionalidad o región es predominante, se hablan cerca de 170 idiomas diferentes. A todo esto, se suma que posee una población total hispana de 2.267.827 hab.

Demográficamente se tiene que las características del mercado para el consumidor de frutos frescos y naturales, son hombres y mujeres que poseen un nivel de ingreso mayor a los \$ 15000.00, cuyas edades comprenden de cinco años a más, se considera la preferencia de los niños y ancianos, de nivel socio económico medio y alto, siendo adquiridos por las amas de casa, profesionales, etc, teniendo la preferencia por los latinos y los consumidores locales; cuyo tamaño de familia comprende de 2 a 5 como se muestra en el *Cuadro 32*.

4.3.6.4. CARACTERÍSTICAS GEOGRÁFICAS

EEUU – New York: Ubicada en el noreste de Estados Unidos, en el sureste del estado homónimo y aprox. a mitad de distancia entre Washington D. C. y Boston. Fue fundada en 1524 y según el censo de 2014 cuenta con una población de 8 491 079 hab., convirtiéndole en la ciudad más poblada de los Estados Unidos.

Cuadro 32: Características del Mercado

CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS	
Nivel de Ingreso	Mayor de \$ 1, 500.00
Rango de Edad	De 5 años a más
Nivel Socio - Económico	Alto y Medio
Sexo	Hombre y Mujeres
Nivel de instrucción	Todos los niveles (técnicos, profesionales, jóvenes y niños)
Ocupación	Todos los niveles (Ama de casa, escolares, empresarios culinarios, profesionales, etc.)
Nacionalidad	Americanos, Latinos
Tamaño de la Familia	2 a 5

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, la palta tiene como características al consumidor innovador porque gusta de productos refinados y de clase alta, son pensadores – reflexivos porque buscan del producto sus características funcionales y naturales.

Por otro lado, se tiene que el motivo de compra es por el valor nutricional y funcional del producto, la frecuencia de uso de esporádica, los meses de incremento del consumo de la fruta es de octubre a diciembre, el nivel de fidelización es cambiante debido a que el mercado no es atendido secuencialmente, el producto no lo conocen muy bien sus propiedades, pero están dispuestos a comprar (usuarios potenciales).

En el *Cuadro 33*, se muestran las características Psicográficos y conductuales.

Cuadro 33: Características Psicográficos y Conductuales del Mercado

CARACTERÍSTICAS PSICOGRÁFICOS	
Estilo de vida	Entusiastas – preocupados por su salud, amas de casa, estudiantes, niños.
Pensadores	Niños de kínder, jóvenes, personas maduras, satisfechas y reflexivas que son motivadas por productos naturales.
Innovadores	Personas que reflejan gustos refinados y de garantía.
Triunfadores	Personas orientadas al bienestar familiar y la satisfacción.
CARACTERÍSTICAS CONDUCTUALES	
Motivo de compra	Valor nutricional y funcional. Además por sabor, color y tamaño.
Nivel de uso de la Palta	Producto en fresco (materia prima)
Frecuencia de uso	Media – esporádica
Ocasiones - momento de uso	Se consume la palta, en todo el año, pero se incrementa de octubre - Diciembre.
Actitud hacia el producto	Entusiasta, positiva y reflexiva.
Nivel de fidelidad / lealtad	Cambiantes
Disposición	Consumidores interesados en productos orgánicos.
Beneficios buscados	Buscan productos sanos y con algún beneficio
Categoría de usuarios	Usuarios potenciales
Nivel de inclinación de compra	Conocen la existencia de los productos agradables y orgánicos

Fuente: Elaboración propia

El proceso de compra típico está formado por la secuencia de acontecimientos: Reconocimiento del problema, búsqueda de información, evaluación de las alternativas, decisión de compra y el comportamiento post compra.

Para comprender el comportamiento del comprador, se diseñó el cuadro del segmento meta, matriz y tipología del producto, en la que se define, cuantifica, si es rentable, si es accesible, si existe respuesta hacia el producto ofrecido; y de ésta manera se puede plantear que el mercado norteamericano, por ser un mercado exigente, permite la entrada de productos gracias al Tratado de Libre Comercio, acuerdo que será bien aprovechado por las características de la palta al ser

agradable y orgánico. Asimismo, se construye el comportamiento racional, emocional y sensorial en los *Cuadros 34 y 35*.

Cuadro 34: Segmento meta

Decisión	la Palta es cultivado en un proceso de siembra perenne y recolectado con una frecuencia semanal, durante el proceso de producción no se utilizan insumos químicos para su desarrollo, lo que le ayuda a fijar como meta el uso sostenible de los recursos dirigido a mejorar la calidad de vida del agricultor.
Cuantificación	Países bajos, Estados Unidos, países bajos, España y Reino Unido son los principales mercado de las exportaciones peruanas de palta, siendo el primero en abarcar el 38.12% y el segundo 27.37% del total año 2015.
Rentabilidad	El crecimiento del valor FOB del año 2015 respecto al 2014 ha sido de 80%, teniendo una fluctuación en el incremento de precio.
Accesibilidad	El acceso para la palta es favorable si la promoción y publicidad se hace a través de ferias internacionales, a su vez se deberá de llegar a un acuerdo de comercio justo con los agricultores del distrito de Pariahuanca.
Respuesta	El mercado aumenta su tendencia a consumir productos sanos, naturales e innovadores.
Estrategia de segmento	Identificado el segmento al que se desea llegar, el acceso es posible debido a la diferenciación del producto y al acuerdo comercial que favorece el intercambio.

Fuente: Elaboración propia

En el segmento meta, la decisión se da en productos de mejor calidad sin la utilización de productos químicos dañinos para el ser humano, por otro lado se muestra la accesibilidad hacia el producto es por medio de ferias regionales y locales.

Cuadro 35: Matriz Tipología del Producto

Matriz Tipología del Producto			
	Antes del Uso	Durante el uso	Después del Uso
Racional	Referencia de característica nutricional	Agrado y continuidad de uso.	resultados favorables y fidelización
Emocional	Curiosidad	Gusto	Satisfacción
Sensorial	Atractivo a la vista (color, tamaño y olor)	Sabor y textura agradable	Aceptación general y repetición

Fuente: Elaboración propia

a. Posicionamiento.

Consiste en el esfuerzo de la organización por tratar de influir en la creación de la imagen que desea que el consumidor tenga acerca del producto que ofrece.

El posicionamiento se realizará mediante los criterios de las características del consumidor y la preocupación de la empresa por la sociedad. Según el criterio de característica del consumidor, se puede mencionar el cuidado que tienen por la salud, es decir el consumo de productos que contengan propiedades nutricionales. En función de la preocupación de la sociedad, se basa en el respeto que tienen por el medio ambiente, en demandar productos con atributos ecológicos, por tratarse de un producto orgánico o natural que tienen efectos favorables sobre el medio ambiente y la salud.

Cuadro 36: Matriz producto – mercado (Ansoff).

	Producto existente	Producto nuevo
Mercado existente	Penetración	Desarrollo de producto
Mercado nuevo	Expansión de mercado	Diversificación

Fuente: Kotler (1993).

b. Crecimiento.

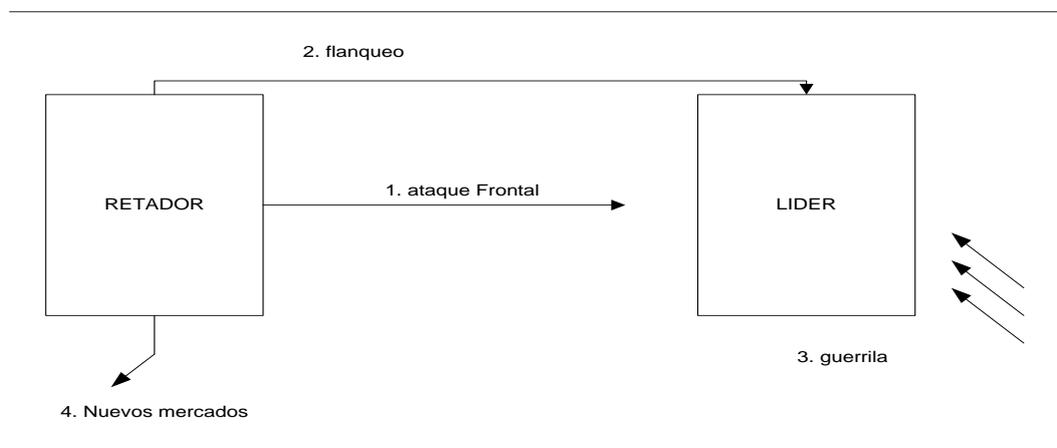
La estrategia de crecimiento se desarrolla a partir del modelo estratégico del matriz producto – mercado de Ansoff.

La estrategia de penetración se desarrollará, de acuerdo a los parámetros establecidos por Ansoff, se fundamenta en la decisión que tomará la organización para desarrollar esta estrategia sobre la base del producto que se encuentra produciendo y el mercado de New York al que se orienta, por lo que se realzarán los atributos buenos y las ventajas que ofrece el producto frente a la competencia, para captar una mayor demanda dentro del mercado de New York.

c. Competencia

Para esta estrategia se parte del conocimiento que se tiene de las fortalezas y debilidades de los competidores en Nueva York. Teniendo en cuenta que la empresa es nueva en el mercado, se opta por utilizar la estrategia de competencia de empresa retadora, con la intención de aspirar a obtener el liderazgo a través del tiempo, por lo que su comportamiento esperado para convertirse en líder será el ataque.

Figura 19: Estrategias de ataque



Fuente: Adaptado de Kotler (1993)

Dentro de las cuatro estrategias de ataque mostrados en el **Figura 19** (ataque frontal, de flanqueo, de guerrilla y de nuevos mercados) , la empresa cree conveniente optar por la estrategia de nuevos mercados, es decir, que la empresa en lugar de enfrentarse directamente al líder, se optaría por salir del escenario competitivo tradicional y busca nuevos mercados. Actualmente se exporta a EE.UU. en presentación fresco, por tanto, se optaría en exportar productos procesados, en nuevas presentaciones, para captar nuevos mercados, teniendo en cuenta el conocimiento del comportamiento del consumidor y de sus necesidades. Esto se haría en un mediano plazo.

4.3.6.5. MEZCLA DE MARKETING

4.3.6.5.1. Producto

Concepto: Producto producido en el distrito de Pariahuanca, región Junín; destinadas para el consumo en personas respetuosas de su salud y medio ambiente, segmentadas a consumidores que fluctúan entre las edades de cinco a más años, entre sexos masculinos y femeninos, dirigidas a la clase social media y alta. El tipo de variedad a exportar es la variedad "Hass".

Calidad: El producto posee propiedades organolépticas características de la palta, tanto el color verde y brillante, olor característico, sabor y textura propios de la materia prima. El mayor valor que posee es su calidad alimentaria, por el contenido elevado contenido nutricional.

Características: El producto comercializado como materia prima, será empacado en cajas de cartón corrugado de 40cm x 60cm x 17 cm de dimensión.

Marca: Teniendo en cuenta que la organización cuenta con una marca, esta permanecerá tal como se creó, acompañada de la palabra “de Junín” para su mayor identificación, siendo “Huanca de Junín”. Con la finalidad de resaltar el tipo de cultivo, se subrayará como “Producto Orgánico”.

Envase: Por tratarse de un producto con características y atributos naturales, no se hará uso de envase, solo se hará uso de una mimbrecilla en el fruto realzando la marca del producto, tal como se muestra en el *Figura 20*.

Figura 20: Presentación de Palta



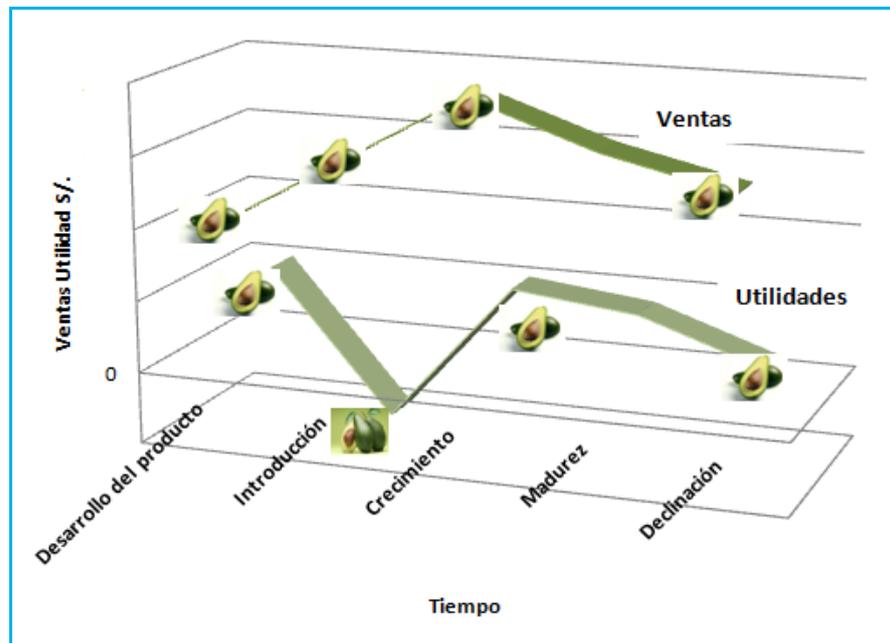
Fuente: Elaboración propia

Tamaño: Las presentaciones del producto como materia prima serán en cajas de cartón corrugado de 16 unidades, contando con un peso total de 11 kg.

Devoluciones: Se desarrollará el sistema de servicio de post venta, que son las devoluciones o cambio por otras presentaciones, esto mientras los productos no presenten daños físicos en los empaques u otras características que demuestren deficiencias de almacenamiento en el cliente. La finalidad del sistema es la fidelidad del cliente, que se sienta respaldado por la empresa. Por otro lado, la confianza de realizar este servicio, es por la calidad e inocuidad garantizada de nuestros productos.

El ciclo de vida de los productos, se observa en la siguiente **Figura 21:**

Figura 21: Ciclo de vida de la palta



Fuente: Elaboración propia con modelo de Mayorga y Araujo (2010)

Dentro el ciclo de vida, las paltas se encuentran en la etapa de introducción, donde se inicia cuando una empresa lanza el producto en el mercado. En un principio las ventas de los productos van a ser bajas y por tanto las utilidades van hacer negativas producto del poco conocimiento que tiene la empresa del mercado de New York y las dificultades que se encuentra en la distribución del mismo, la meta en esta etapa es tratar de lograr que el consumidor final llegue a

probar el producto. Va depender de aceptación que tenga en el mercado, para que esta etapa sea corta y pase al crecimiento, en esto toma un papel muy importante la eficiencia de las estrategias utilizadas.

4.3.6.5.2. Precio

Precios: La presentación diversificada que ofrece la empresa permite desarrollar cotizaciones según las necesidades del consumidor, así mismo se tienen precios de venta fijos en supermercado y autoservicios. En el *Cuadro 34*, del análisis económico, se tiene los precios calculados para los diferentes incoterms.

Descuentos: Los descuentos son aplicables en la distribución mediante el Canal de nivel 1, el beneficiario será el detallista que se compromete con los productos que la empresa ofrece.

Periodo de Pago: En la distribución mediante el canal de nivel 1 se aplican periodos de pago entre 30 a 60 días, por medio de carta de crédito.

4.3.6.5.3. Plaza

Canales: Se utilizan canales de distribución en los canales 1 (exportador – distribuidor - minorista) y 2 (exportador/distribuidor - minorista). El contacto directo con el consumidor permite mejorar constantemente la atención según las sugerencias del consumidor, conforme vaya evolucionando el proceso de venta se irá desarrollando el canal 3 y 4.

Cobertura: La distribución del producto es en New York, mediante convenios con agentes y distribuidores.

Surtido: Es un solo producto el que se comercializa, en una sola presentación.

Inventario: Se tiene en stock un número limitado de productos, sin embargo, para cubrir los pedidos se elabora el producto según las exigencias del consumidor y llegando a satisfacer todas sus necesidades, cumpliendo el plazo de entrega pactado en el contrato del servicio.

4.3.6.5.4. Promoción

Publicidad: La publicidad será mediante las ferias internacionales, buscando apoyo de promotoras nacionales y a través del sistema de página web virtual.

Relaciones Públicas: El agente de ventas promocionará el producto al segmento de mercado establecido.

Marketing Directo: Mediante la distribución en el canal de nivel 1 y 2, se establecerán vínculos directos con el consumidor final, quien podrá absolver sus inquietudes online o realizando una llamada al área de comercialización de la empresa, se aplica marketing one to one.

Mezcla promocional: Comprende la venta exportadora – consumidor, la publicidad, las relaciones públicas y la promoción de ventas.

4.3.7. ANÁLISIS ECONÓMICO – FINANCIERO

Para el siguiente análisis económico, de exportación de palta en el distrito de Pariahuanca, región Junín; se tuvieron en cuenta diferentes parámetros, que se detalla a continuación:

4.3.7.1. Los supuestos

Ventas: Se considera como venta en presentación fresco para el análisis económico.

Periodo de evaluación: El proyecto se desarrolla para un periodo de exportación de diez años.

Moneda: Tipo de cambio en Dólares Americanos S/. 3.29 (20/06/2016)

4.3.7.2. La inversión y los presupuestos

Los agricultores no recurren a fuentes de financiamiento, su inversión inicial es de S/. 9,310.56 (Costo de producción) para obtener un rendimiento promedio de 10

Tm, por referencia del mercado regional el costo por kilogramo es de S/.1.50, obteniendo un total de ventas netas de S/. 15,000.00

4.3.7.3. Flujo de caja y los estados proyectados

Se tienen los siguientes cuadros que muestran la secuencia para la obtención del Flujo de Caja proyectado.

a. Cálculo del Precio de Exportación

Teniendo en cuenta los costos y gastos de todo el sistema productivo, se calculó los diferentes precios de exportación, considerando los principales Incoterms. Las cifras obtenidas se muestran en los *Cuadros 37 y 38*.

Cuadro 37: Cálculo del precio de exportación

DESCRIPCIÓN DEL ELEMENTO		IMPORTE	%
Costo variable Bruto del Producto (CVB)			
Costo de materiales		1,063.83	9%
Total de costos directos		2,080.85	18%
Total de costos indirectos		749.11	6%
Costos Directos de Producción		334.35	3%
Total Costos Variables Bruto		4,228.13	36%
Costo Variable Neto del producto (CVN)			
Devolución de Impuestos y Tasas (Drawbacks)		0.00	0%
Total de costos Variable Neto		4,228.13	36%
Margen de Contribución (MC)			
Margen de contribución	25%	1,057.03	9%
Total de Precio (CVN + MC)		5,285.17	45%
Valor EX Works (VEW)			
Costos Seguro de Cambio		0.00	0%
Costos Seguro de Crédito		0.00	0%
Gastos Financieros Aplazamiento de Pago		0.00	0%
Comisión de Agente		250.00	2%
Costos de embalajes		0.00	0%
Costos Documentación de exportación		210.00	2%
Costos Adecuación Producto al Mercado Destino		0.00	0%
Total Costos Específicos Ex Works		460.00	4%
Total Valor Ex Works (CVN + MC + VEW)		5,745.17	49%
Valor FAS (Franco al Costado)			
Costos de Manipulación		35.79	0%
Costos Transporte Interno		415.14	4%
Gastos/Trámites aduaneros Exportación		180.52	2%
Total Valor FAS		6,376.62	54%
Valor FOB/FOT/FOR (Franco a bordo Camión/tren)			
Costos carga mercancía		55.60	0%

Continuación

Costos Tasa Puerto de Salida		82.57	1%
Total Valor FOB		6,514.79	55%
Puerto de Origen:			
Valor CIF (Costos, Seguro y Flete)			
Costos Transporte Internacional		165.00	1%
Costos Seguro		85.00	1%
Total Precio CIF		6,764.79	58%
Puerto /Lugar de Desembarque:			
Precio Venta al Importador (DDP)			
Aranceles y tasas	10%	676.48	6%
Gastos Portuarios		18.00	0%
Gastos Transporte en Destino		280.00	2%
Total Precio Venta Importador (DDP)		7,739.27	66%
Precio Venta al Minorista			
	Recargo		0%
Margen Mayorista	8%	619.14	5%
Total Precio Venta al Minorista		8,358.41	71%
PVP Previo			
	Recargo		0%
Margen Detallista	8%	668.67	6%
Total PVP Previo		9,027.08	77%
Precio de Venta Final Público			
Ajustes de Competencia		380.00	3%
Margen de Maniobra		2,350.00	20%
Total Precio de Venta Final Público US\$		11,757.08	100%

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en el cuadro anterior, el precio total de venta final al público asciende a US\$ 11.8 el kilogramo de palta; este precio varía de acuerdo a la estacionalidad del producto y tiempo de cosecha.

Cuadro 38: Resumen de precios

DESCRIPCIÓN DEL ELEMENTO	IMPORTE	%
Costos Variable Bruto del Producto (CVB)	4,228.13	36%
Costo Variable Neto del Producto (CVN)	4,228.13	36%
Margen de Contribución (MC)	5,285.17	45%
Valor Ex Works (VEW)	5,745.17	49%
Valor FAS (Franco al Costado)	6,376.62	54%
Valor FOB/FOT/FOR (Franco a bordo camión/tren)	6,514.79	55%
Valor CIF (Costo, seguro y flete)	6,764.79	58%
Precio Venta al Importador (DDP)	7,739.27	66%
Precio Venta al Minorista	8,358.41	71%
PVP Previo	9,027.08	77%
Precio de Venta Final Público	11,757.08	100%

Fuente: Elaboración propia

En el **Cuadro 39**, se tienen los parámetros utilizados para el proyecto de exportación de la palta.

Cuadro 39: Parámetros utilizados

Indicadores	Cantidad	Unidades
Devolución de Draw back	0%	sobre ventas
Precio de Venta FOB	6.50	US\$/Kg
Costo de producción Campo	2,829.96	US\$/Ha
Costo de Producción de planta clasif.	3,250.00	US\$/TM
Rendimiento de campo		
1° campaña en adelante	10	TM
Rendimientos		
campo	100%	del total
Proceso	0%	del total

Fuente: Elaboración propia

El **Cuadro 40**, muestra las ventas totales proyectadas con el precio FOB en dólares americanos, para el año 2020 se proyecta que el kg de palta orgánica costara a preciso FOB de 7.52 dólares americanos.

Cuadro 40: Proyección de ingresos anuales consolidado

CONCEPTO	AÑOS									
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Kg. de Palta	10,000	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800
Precio FOB US\$	6.50	6.83	7.17	7.52	7.90	8.30	8.71	9.15	9.60	10.08
VENTAS TOTALES	65000.00	73710.00	77395.50	81265.28	85328.54	89594.97	94074.71	98778.45	103717.37	108903.24

Fuente: Elaboración propia

Los egresos en el horizonte del proyecto, para la línea del negocio consideran: como se observa en el **Cuadro 41**.

- **Costo Producción:** Costo por la elaboración del producto, principalmente materia prima, insumos.
- **Gastos Administrativos:** Gastos de promoción, mantenimiento y útiles de oficina.
- **Remuneraciones directas:** Pagos a personal directamente relacionados con la extracción del fruto y empaçado.

– Remuneraciones indirectas: Pagos a personal administrativo

Cuadro 41: Proyección de egresos anuales consolidado

CONCEPTO	AÑOS									
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Costo de producción campo	2829.96	2971.46	3120.03	3276.03	3439.83	3611.82	3792.41	3982.03	4181.14	4390.19
Costo de Producción de planta clasif.	3214.29	3375.00	3543.75	3720.94	3906.99	4102.34	4307.46	4522.83	4748.97	4986.42
Gastos de administración	342.30	359.42	377.39	396.26	416.07	436.87	458.71	481.65	505.73	531.02
Gastos de ventas	342.30	359.42	377.39	396.26	416.07	436.87	458.71	481.65	505.73	531.02
mano de obra directa	547.11	574.47	603.19	633.35	665.02	698.27	733.18	769.84	808.33	848.75
mano de obra indirecta	300.91	300.91	300.91	300.91	300.91	300.91	300.91	300.91	300.91	300.91
TOTALES	7576.87	7940.67	8322.66	8723.74	9144.89	9587.09	10051.39	10538.92	11050.82	11588.31

Fuente: Elaboración propia

El flujo de caja económico consolidado de la palta como materia prima, muestra montos estables, con valores positivos desde el primer año de operación. Los ingresos y egresos por línea de negocio son estables. Como se puede apreciar en el *Cuadro 42*.

Cuadro 42: Flujo de caja económico consolidado

CONCEPTO	AÑOS										
	INICIO	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
INGRESOS											
Ingresos Operativos		65000.00	73710.00	77395.50	81265.28	85328.54	89594.97	94074.71	98778.45	103717.37	108903.24
otros Ingresos-Draw Back		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total de Ingresos		65000.00	73710.00	77395.50	81265.28	85328.54	89594.97	94074.71	98778.45	103717.37	108903.24
EGRESOS											
Costos de Producción Campo		2829.96	2971.46	3120.03	3276.03	3439.83	3611.82	3792.41	3982.03	4181.14	4390.19
Costo de producción Planta Clasif.		3214.29	3375.00	3543.75	3720.94	3906.99	4102.34	4307.46	4522.83	4748.97	4986.42
Gastos Administrativos		342.30	359.42	377.39	396.26	416.07	436.87	458.71	481.65	505.73	531.02
Gastos de Ventas		342.30	359.42	377.39	396.26	416.07	436.87	458.71	481.65	505.73	531.02
Mano de Obra Directa		547.11	574.47	603.19	633.35	665.02	698.27	733.18	769.84	808.33	848.75
Mano de Obra Indirecta		300.91	300.91	300.91	300.91	300.91	300.91	300.91	300.91	300.91	300.91
Total de Egresos		7576.87	7940.67	8322.66	8723.74	9144.89	9587.09	10051.39	10538.92	11050.82	11588.31
Utilidad Antes de Impuestos		57423.13	65769.33	69072.84	72541.53	76183.65	80007.88	84023.32	88239.53	92666.55	97314.93
Impuesto (18%)		10336.16	11838.48	12433.11	13057.48	13713.06	14401.42	15124.20	15883.12	16679.98	17516.69
Utilidad Después de Impuestos		47086.97	53930.85	56639.73	59484.05	62470.59	65606.46	68899.12	72356.42	75986.57	79798.24
Inversión		-2593.09									
Capital de trabajo		-									
Flujo de Caja Económico		61093.09	47086.97	53930.85	56639.73	59484.05	62470.59	65606.46	68899.12	72356.42	75986.57

Fuente: Elaboración propia

En **Cuadro 43**, se tiene el valor actual y la tasa interna de retorno la relación de estos dos indicadores para los años proyectados del proyecto son rentables. Donde se concluye que, desde el punto de vista económico, el proyecto es rentable.

Cuadro 43: Valores actuales netos consolidados

15%	VAN US\$	242,185.93
	T.I.R.	86%

Fuente: Elaboración propia

El Estado de resultado muestra valores positivos estables desde el primer año, lo que se reafirma en la generación de liquidez del proyecto, observable en el EBITDA que se muestra en la parte inferior del **Cuadro 44**. Como parte del Estado de Resultados (EERR) consolidado, se considera como impuesto el 18%.

Cuadro 44: Estado de ganancias y pérdidas

CONCEPTO	AÑOS									
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos totales	65,000.0	73,710.0	77,395.5	81,265.3	85,328.5	89,595.0	94,074.7	98,778.4	103,717.4	108,903.2
Costo de producción	2829.96	2971.46	3120.03	3276.03	3439.83	3611.82	3792.41	3982.03	4181.14	4390.19
Costo de producción Planta Clasif.	3250.00	3412.50	3583.13	3762.28	3950.40	4147.92	4355.31	4573.08	4801.73	5041.82
Beneficio Bruto	58920.04	67326.04	70692.35	74226.96	77938.31	81835.23	85926.99	90223.34	94734.51	99471.23
Gastos Administrativos	342.30	359.42	377.39	396.26	416.07	436.87	458.71	481.65	505.73	531.02
Gastos de Ventas	342.30	359.42	377.39	396.26	416.07	436.87	458.71	481.65	505.73	531.02
Mano de Obra Directa	547.11	574.47	603.19	633.35	665.02	698.27	733.18	769.84	808.33	848.75
Mano de Obra Indirecta	300.91	300.91	300.91	300.91	300.91	300.91	300.91	300.91	300.91	300.91
Intereses líneas de Exportación	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Intereses Crédito de Inversión	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros Ingresos-Draw Back	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad Antes de Impuestos	57387.42	65731.83	69033.47	72500.19	76140.25	79962.30	83975.47	88189.28	92613.79	97259.53
Impuesto (18%)	10329.74	11831.73	12426.02	13050.03	13705.24	14393.21	15115.58	15874.07	16670.48	17506.72
Utilidad Después de Impuestos	47057.68	53900.10	56607.45	59450.16	62435.00	65569.09	68859.88	72315.21	75943.31	79752.81
EBITDA	57387.42	65731.83	69033.47	72500.19	76140.25	79962.30	83975.47	88189.28	92613.79	97259.53

Fuente: Elaboración propia

4.3.7.4. Análisis de sensibilidad

Debido al factor de incertidumbre que afecta todo proyecto de tesis, es importante realizar el análisis de sensibilidad del comportamiento del VAN en relación con factores como Inversión-Beneficio y Precio-Producción, para poder determinar los impactos de estas variables con el proyecto.

Para los efectos del análisis de sensibilidad se tomó en consideración márgenes del 5%, 10%, 15%, 20% y 25%, tanto en incremento y disminución de los costos, beneficios y cantidades de producción, dependiendo sea el caso.

Análisis Inversión – Beneficio

La inversión que requiere el proyecto es de US\$ 61, 093.09 y se obtuvo en el primer año un beneficio incremental de US\$ 65000.00. El valor actual neto (VAN) calculado es de US\$ 242,185.93. Por consiguiente, el comportamiento que muestra este indicador frente a la relación de los factores, se observa en el *Cuadro 45*.

Cuadro 45: Análisis de sensibilidad Inversión – Beneficio

%	Inversión	Beneficios										
		-25%	-20%	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%	20%	25%
	242185.9	48750	52000	55250	58500	61750	65000.00	68250	71500	74750	78000	81250
-25%	45819.8	245872.2	248189.6	250507.0	252824.4	255141.8	257459.2	259776.6	262094.0	264411.4	266728.8	269046.2
-20%	48874.5	242817.6	245135.0	247452.4	249769.8	252087.2	254404.5	256721.9	259039.3	261356.7	263674.1	265991.5
-15%	51929.1	239762.9	242080.3	244397.7	246715.1	249032.5	251349.9	253667.3	255984.7	258302.1	260619.5	262936.8
-10%	54983.8	236708.3	239025.7	241343.1	243660.5	245977.8	248295.2	250612.6	252930.0	255247.4	257564.8	259882.2
-5%	58038.4	233653.6	235971.0	238288.4	240605.8	242923.2	245240.6	247558.0	249875.4	252192.8	254510.1	256827.5
0%	61093.1	230599.0	232916.4	235233.8	237551.1	239868.5	242185.9	244503.3	246820.7	249138.1	251455.5	253772.9
5%	64147.7	227544.3	229861.7	232179.1	234496.5	236813.9	239131.3	241448.7	243766.1	246083.4	248400.8	250718.2
10%	67202.4	224489.7	226807.1	229124.4	231441.8	233759.2	236076.6	238394.0	240711.4	243028.8	245346.2	247663.6
15%	70257.1	221435.0	223752.4	226069.8	228387.2	230704.6	233022.0	235339.4	237656.7	239974.1	242291.5	244608.9
20%	73311.7	218380.4	220697.7	223015.1	225332.5	227649.9	229967.3	232284.7	234602.1	236919.5	239236.9	241554.3
25%	76366.4	215325.7	217643.1	219960.5	222277.9	224595.3	226912.7	229230.0	231547.4	233864.8	236182.2	238499.6

Fuente: Elaboración propia

Se aprecia que la inversión y beneficio no sufren una sensibilidad frente al aumento y disminución en las variaciones de los % asignados; esto, porque en las contrastaciones realizadas no se obtiene un valor VAN negativo frente a los cambios realizados. El menor valor que se obtuvo fue ante el incremento de las inversiones a un 25% y la disminución de

los beneficios en un 25%, teniendo como resultado un VAN de US\$. 215, 325.7, que pese a eso, sigue siendo rentable.

Análisis Precio – Producción

Uno de los factores más comunes de sensibilidad en los proyectos, son las variaciones de los precios y producción que suelen presentarse durante el horizonte del mismo, que muchas veces son inmanejables por tratarse del comportamiento del mercado, factores climáticos o enfermedades que inciden en la producción de las paltas.

Los cálculos que se realizaron en el flujo del proyecto, fue teniendo en cuenta una producción de 10000 Kg de palta, que serán ofertados a US\$ FOB 6.50 el Kg. En el **Cuadro 46**, se muestra el comportamiento del VAN frente a las variaciones especificadas.

Cuadro 46: Análisis de sensibilidad Precio – Producción

%	Precio	Producción										
		-25%	-20%	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%	20%	25%
	242185.9	7500	8000	8500	9000	9500	10000	10500	11000	11500	12000	12500
-25%	4.88	174050.0	173594.3	173138.6	172682.9	172227.2	171771.5	171315.8	170860.1	170404.4	169948.7	169493.0
-20%	5.20	188284.8	187798.7	187312.6	186826.6	186340.5	185854.4	185368.3	184882.2	184396.1	183910.0	183423.9
-15%	5.53	202519.6	202003.1	201486.7	200970.2	200453.7	199937.3	199420.8	198904.3	198387.9	197871.4	197354.9
-10%	5.85	216754.4	216207.5	215660.7	215113.8	214567.0	214020.2	213473.3	212926.5	212379.6	211832.8	211285.9
-5%	6.18	230989.2	230412.0	229834.7	229257.5	228680.3	228103.0	227525.8	226948.6	226371.4	225794.1	225216.9
0%	6.50	245224.0	244616.4	244008.8	243401.1	242793.5	242185.9	241578.3	240970.7	240363.1	239755.5	239147.9
5%	6.83	259458.8	258820.8	258182.8	257544.8	256906.8	256268.8	255630.8	254992.8	254354.8	253716.9	253078.9
10%	7.15	273693.5	273025.2	272356.8	271688.4	271020.1	270351.7	269683.3	269015.0	268346.6	267678.2	267009.9
15%	7.48	287928.3	287229.6	286530.8	285832.1	285133.3	284434.6	283735.8	283037.1	282338.3	281639.6	280940.8
20%	7.80	302163.1	301434.0	300704.9	299975.7	299246.6	298517.5	297788.3	297059.2	296330.1	295601.0	294871.8
25%	8.13	316397.9	315638.4	314878.9	314119.4	313359.9	312600.4	311840.8	311081.3	310321.8	309562.3	308802.8

Fuente: Elaboración propia

Gracias a la alta rentabilidad obtenida en el proyecto, la sensibilidad en cuanto al precio y producción es mínima, no mostrando VAN negativo en todos los parámetros.

La mayor sensibilidad en el análisis se dio, como era de esperarse, en los parámetros extremos; es decir, cuando la producción incrementa en un 25% y el precio del mercado disminuye en un 25%, obteniendo así un VAN de US\$ 169, 493. Pero pese a ese escenario la actividad del negocio en lo proyectado, sigue siendo rentable.

Se concluye que el análisis de sensibilidad es positivo para los intereses del proyecto. Por tratarse de un impacto negativo nulo en el análisis Inversión – Beneficio y en Precio – Producción, pese a que se consideró una variación considerablemente alta de hasta 25% en ambos casos.

4.3.7.5. Plan de contingencias

Los planes de contingencia establecen las acciones que la empresa debería desarrollar ante la modificación de determinadas variables, por lo que plantean el análisis y las alternativas de acción en el caso de imprevistos. El objetivo es recuperar la desviación que se presenta en el momento del control entre lo real y lo proyectado en el proyecto. Se estableció tres situaciones de contingencia.

Situación 1: Baja de la demanda del producto

Acciones propuestas: la empresa aumentará su presupuesto de marketing en 10% para atender nuevas campañas de publicidad y promoción. Asimismo, se buscará entrar a nuevos mercados y se identificará a un mayor número de distribuidores para lograr un aumento de las ventas del producto.

Situación 2: Sube el precio de la materia prima.

Acciones propuestas: La empresa negociará los precios con los proveedores, además, se evaluará la adquisición de sustitutos y se aumentará la implementación de la estrategia de integración hacia atrás.

Situación 3: Aparición de un nuevo competidor

Acciones propuestas: la empresa buscará Fidelizar a sus clientes a través del desarrollo de una base de datos que sirva para una atención personalizada al mercado objetivo. Además, en la campaña de promoción se resaltarán las características distintivas del producto a fin de marcar distancia de los productos ofrecidos por la competencia.

V. CONCLUSIONES

1. Las ventajas comparativas dada por las características agroecológicas de los valles interandinos como es el caso del distrito de Pariahuanca, región Junín permite que la cosecha se dé en los meses de noviembre a abril y cubre la menor oferta de la palta en el mercado externo en especial en estados unidos, así mismo se presenta como ventaja comparativa la calidad y atributos del producto siendo este último similar a la palta producida en la libertad y a la de Chile y las ventajas competitivas en base a costos, influyen en la intención de posicionar el producto en el mercado internacional, por lo que surge una diferenciación en base al producto y un liderazgo en base a costos, por la posibilidad que tiene de ingresar al mercado internacional a un menor precio de venta. Así mismo la situación actual de la actividad productiva y comercial de la palta a nivel del productor asociado en el mercado interno, le permite lograr una rentabilidad razonable (21%), considerando que sus egresos e ingresos son medianamente diferenciados, del mismo modo al ingresar al mercado internacional su rentabilidad sigue siendo superior (86%) porque solo se requerirán programas de asistencia y optimización del sistema productivo, incluso con estas dos consideraciones el rendimiento puede ser superior. Por otro lado de acuerdo a la investigación realizada la cadena productiva de la palta en la sierra del Perú en especial en la región Junín está dada por organizaciones pequeñas como asociaciones las cuales carecen de adopción de nuevas tecnologías en producción de paltos, así como sistemas de riego, escasas capacitaciones técnico productivo ya sea en manejo, sanidad y comercialización.
2. La palta producida en Pariahuanca - Región Junín puede fácilmente ingresar al mercado norteamericano y abastecer parte de la demanda del mercado norteamericano, debido al rendimiento de producción obtenido, a los 10,000 kg/ha, en promedio, superando ligeramente el promedio nacional que es de 9.8 kg/ha, además que los bajos

costos del sistema productivo (S/. 9,310.00) y el precio de venta fijado (S/.1.50 / kg precio en chacra), le permite obtener una rentabilidad considerable el desarrollo de la actividad comercial.

3. Existe una alta relación entre las variables propuestas del incremento de ventas, posicionamiento y rentabilidad, que influyen considerablemente en la aplicación eficiente de las estrategias necesarias para la generación de estrategias de mercado con el objetivo de exportar la palta hacia el mercado norteamericano.
4. Analizar las estrategias de mercado para la exportación de palta orgánica producido en el distrito de Pariahuanca, Región Junín con el objetivo de exportarlo hacia el mercado de Estados Unidos, influye en el incremento de ventas, posicionamiento del producto en el segmento meta establecido y aumento de la rentabilidad, asimismo, luego de la sistematización de la información se afirma que la rentabilidad de la palta producido en Pariahuanca es superior a la rentabilidad de la palta producido por las zonas productoras de La Libertad.
5. Mediante la metodología utilizada, se presenta una herramienta para facilitar los modelos estratégicos de marketing para investigaciones posteriores.

VI. RECOMENDACIONES

1. Establecer programas de adopción de nuevas tecnologías y de asistencia técnica en las zonas de producción, así mismo se debe mejorar los costos de producción tomando en cuenta la mano de obra de la familia ya que no son consideradas como costos, para mejorar las ventajas comparativas y competitivas de la palta del distrito de Pariahuanca.
2. La organización existente en el distrito de Pariahuanca, región Junín debe ser sólida y reconocida a nivel nacional, para obtener representatividad del sector, que cuenten con investigaciones, informaciones de mercado, financiamiento, lineamientos de normas y reglamentos de cómo exportar.
3. Obtener la certificación de cultivo orgánico que acredite a la palta, con la finalidad de valorar mejor el producto y de tener más posibilidades de ingreso al mercado internacional a un precio superior.
4. Periódicamente se debe comparar los costos de producción de la palta con los países competidores, para poder evaluar con los resultados obtenidos en esta investigación y tomar decisiones pertinentes para aplicar estrategias de competencia.
5. Formar alianzas estratégicas con otras empresas exportadores para llegar a más consumidores y desintegrarse a otros mercados, con la finalidad de incrementar las ventas, posicionamiento del producto y obtener una mayor rentabilidad.
6. Desarrollar estrategias de mercado de la palta en el distrito, incentivando a las empresas a incluir en su carpeta el proceso del cultivo, realizando alianzas con los productores de paltas para el abastecimiento directo de materia prima.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **AGRARIA. 2003.** Variedad Hass incursiona con éxito en mercados de la Unión Europea. Lima, mayo de 2003. Pág. 6 – 7.
- **AGRODATAPERÚ.** 2015. Exportacion de palta peruana. Comercio Exterior Agropecuario del Perú. <http://www.agrodataperu.com/>
- **ANONYMOUS 1961.** “Webster’s Third New International Dictionary of the English Language”. G. and C. Merriam Company, Springfield, Massachusetts, 2662 pp.
- **ARESE, M 1999.** indica que el marketing es la orientación con la que se administra el mercadeo o la comercialización dentro de una organización. México. Pág. 54
- **BIOCOMERCIO, 2010.** Guia de requisitos sanitarios y fitosanitarios para exportar aliemntos a los estados unidos.-MINCETUR, PROMPERU. Perú. Pag.16
- **C.I.A. 2016.** “The work of a nation- north America – united states” “the central intelligence agency.
- **CODEX STAN 197, 1995.** Guía de Norma Tecnica para el aguacate del CODEX Alimentarius. Perú. Pag. 6.
- **ECONOMIC RESEARCH SERVICE ERS 2008.** “United states department of agriculture”. USDA Agricultural Projections to 2017.
- **ENRIQUE, C. 2006.** Competitividad y Productividad de la Sierra para Mercados Globales. Peru.Pag.23
- **ESAN .2007.** Plan operativo de producción de palta. Perú. (citado el 12/2007)
- **GARCÍA, T. Y QUINTANILLA, J. 2003.** "Análisis del valor agregado: Producción de palta en trozos". *Diseño y Tecnología Industrial*, 6(2), 12-19.

- **GRAHAME, T. 2003.** “The Limits to Globalization”. Taking Economic Borders Seriously, Santa Cruz, Center for Global, International and Regional Studies y California University.
- **JOHNSON, G. y SCHOLE, K. 1993.** “Exploring Corporate Strategy. Text and cases”. Prentice Hall Internancional, tercera edición.
- **KADER, F; ARPAIA, F. 2000.** describen los componentes y beneficios de la palta. Chile. Pág. 54.
- **KOTLER, P. 1993.** “Dirección de Mercadotecnia”. 7a. ed. Prentice-Hall. México.
- **KORTBECH-OLESEN, R. 2000.** Export Opportunities of Organic Food from Developing Countries (online). www.lfoam.org.
- **LA REPUBLICA 2014.** Diario peruano. <http://larepublica.pe/17-10-2004/palta-peruana-busca-conquistar-mercados-de-estados-unidos-japon-mexico-y-chile>.
- **LOPEZ, G. 2006.** Calculo financiero aplicado. Argentina. pág. 36.
- **MACÍAS, M. A. 2009.** "Competitividad de México en el mercado de frutas y hortalizas de Estados Unidos de América, 1989-2009" México, Pág. 2.
- **MALDONADO, R. 1998.** Cultivo y producción de palta 09 P.
- **MALDONADO, R. 2006.** Cultivo y producción de la palta. Primera edición. Colección Mi Huerto, Lima
- **MAYORGA, D; ARAUJO P. 2010.** El plan de Marketing. Centro de investigación. Universidad del pacifico Lima. Lima –Perú. Pág. 134.
- **MIELKE.M. 2002** “El Merchandising. Rentabilidad y gestión del punto de venta”. Bilbao. Editorial Deusto.254 Pág.
- **MILES, R. E. y SNOW, C. C. 1978.** Organizational strategy, structure, and process, McGraw-Hill Book Company.
- **MILLA, L. L. 2006.** “Principio de marketing avanzado” Universidad San Marcos, Lima – Perú. Pág. 150.

- **MINAGRI – DGESEP-DEA 2013.** “Tendencias de la producción y el comercio de palta en el mercado internacional y nacional” - El Ministerio de Agricultura y Riego - Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria (DGPA).
- **MINAGRI. 2015.** "Comportamiento del comercio Mundial de la palta y Perspectiva del Mercado Chino". Edición digital MINAGRI - DGPA. 4p
- **MINISTERIO DE AGRICULTURA – DGPA 2008.** “Tendencias de la producción y el comercio de palta en el mercado internacional y nacional” - El Ministerio de Agricultura y Riego - Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria (DGPA).
- **MINISTERIO DE AGRICULTURA 2012.** “Tendencias de la producción y el comercio de palta en el mercado internacional y nacional” - El Ministerio de Agricultura y Riego - Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria (DGPA).
- **MOGOLLÓN, P. 2008.** Estudio Técnico-Económico para la Instalación de una Planta de Aceite de Palta y su ventaja exportadora en la Unión Europea. Proyecto de Tesis. Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad de San Martín de Porres. Lima. Perú.
- **MORTON, J.F. 1987.** "Fruits of Warm Climates". Julia F. Morton, Miami, Florida, 505 p.
- **MUÑIZ G, R. 2008.**” Marketing del siglo XXI”. políticas de precios. Consultado el 27 de agosto del 2010.
- **NAVAS THOMSON, J.E.; GUERRAS L. A.; 2007.** “La Dirección Estratégica de la Empresa”. Teoría y Aplicaciones. – Civitas - 4ª edición, p. 249-250.
- **OCHSE, J.J., SOULE, M.J., JR, DIJKMAN, M.J. AND WEHLBURG, C. 1961.** “Tropical and Subtropical Agriculture”, Vol. 1. Macmillan, New York, 760 pp.
- **OVALLE, S. 2000.** “Aspectos básicos de marketing para la micro y pequeña empresa” Universidad del Pacífico, Lima – Perú. Pág. 86. Pág. 695.

- **POPENOE, W. 1920.** Manual of Tropical and Subtropical Fruits. Macmillan, London, Pág. 524.
- **PORTER, M., 1988.** “Competitive Strategy”. Techniques for Analyzing Industries and Competitors 1st. Edition.
- **POSSINGHAM, J.V. 1986.** Impact of physiological research on the productivity of tropical and subtropical fruit trees. Acta Horticulturae, Pág. 175, 17-25.
- **POTER, M. 2006,** Estrategia y ventaja comparativa, Colombia 57 p.
- **PROMPERÚ 2011.** “Servicio al exportador, intercambio comercial estados unidos” –Perú – guía de información.
- **RIMACHI, R 2007.** “Aspectos de Postcosecha” Curso taller de manejo postcosecha de frutas frescas para exportación. Universidad Nacional de Colombia. Palmira. Pág. 104
- **RIPA et al 2008.** “Manejo de plagas en paltos y cítricos” Instituto de investigaciones agropecuarias – ministerio de agricultura – inia – chile – colección de libros inia – N° 23.
- **ROJAS, A; SEPULVEDA R. 1999.** Competitividad de la agricultura: cadenas agroalimentarias y el impacto del factor localización espacial. Colombia. Pag.24
- **SÁNCHEZ, J. 2001.** *Cultivo de aguacate: Manejo post cosecha.* Asociación agrícola local de productores de aguacate de URUPAN, Michoacán-México.
- **SATURNINO, A. 2015.** "Manejo técnico del cultivo de palta" primera edición, Arequipa. Pág. 33.
- **SMITH, C.E. JR. 1966.** "Archaeological evidence for selection in avocado". Economic Botany Pág. 20, 169–175.
- **SMITH, C.E. JR. 1969.** "Additional notes on pre-conquest avocados in Mexico". Economic Botany. Pág. 23, 135–140.
- **STOREY, W.B., BERGH, B.O. AND ZENTMYER, G.A. 1986.** “The origin, indigenous range and dissemination of the avocado”. California Avocado Society Yearbook 70, 127– 133.

- **SUNAT 2016.** Orientación aduanera “exportaciones”
<http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/exportacion/>.
- **TRADE MAP 2016.** “Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas” Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado.
www.trademap.org/Index.aspx?lang=es.
- **VELASQUEZ A., ZEGARRA V., DAGA W. 2015.** La industria de la palta en la sierra del Perú: generando valor en los andes, **MARKETING AND COMMERCIAL STREAM VIII Congreso Mundial de la Palta.** Pág. 7
- **WOLSTENHOLME, B. N. 1987.** Theoretical and applied aspects of avocado yield as affected by energy budgets and carbon partitioning. *South African Avocado Growers' Association Yearbook*, 10:58-61.

VIII. ANEXOS

ANEXO I: MATRIZ DE CONSISTENCIA

	PROBLEMÁTICA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
GENERAL	¿Las estrategias de mercado para la exportación de la palta (<i>Persea americana</i>) en el distrito de Pariahuanca, región Junín, presentan deficiencias en las estrategias utilizadas para el desarrollo de la producción y comercialización, que no le permite hacer viable la oferta comercial, lograr una mayor rentabilidad y posicionar el producto en el mercado internacional y ser rentable en el desarrollo de la actividad?	Analizar las estrategias de mercado para la exportación de la palta (<i>Persea americana</i>) en el distrito de Pariahuanca, región Junín, presentan deficiencias en las estrategias utilizadas para el desarrollo de la producción y comercialización, que no le permite hacer viable la oferta comercial, lograr una mayor rentabilidad y posicionar el producto en el mercado internacional y ser rentable en el desarrollo de la actividad	Si se analiza las estrategias de mercado para la exportación de la palta (<i>Persea americana</i>) en el distrito de Pariahuanca, región Junín, entonces permitirá hacer viable las estrategias utilizadas para el desarrollo de la producción y comercialización, y hacer viable la oferta comercial, lograr una mayor rentabilidad y posicionar el producto en el mercado internacional y ser rentable en el desarrollo de la actividad	Analizar las estrategias de mercado para la exportación de palta orgánica producido en el distrito de Pariahuanca, Región Junín con el objetivo de exportarlo hacia el mercado de Estados Unidos, influye en el incremento de ventas, posicionamiento del producto en el segmento meta establecido y aumento de la rentabilidad, asimismo, luego de la sistematización de la información se afirma que la rentabilidad de la palta producido en Pariahuanca es superior a la rentabilidad de la palta producido por las zonas productoras de La Libertad.	Desarrollar estrategia de mercado de palta en el distrito, incentivando a las empresas a incluir en su carpeta el proceso del cultivo, realizando alianzas con los productores de paltas para el abastecimiento directa de materia prima.
ESPECÍFICOS	¿Existe un diagnóstico que muestre las ventajas y la tendencia de producción para conocer la situación actual del cultivo y mejorar la cadena productiva y desarrollar los canales de comercialización?	Presentar las ventajas y la tendencia de producción del cultivo para mejorar la cadena productiva y desarrollar los canales de comercialización	Si se presenta las ventajas y la tendencia de producción del cultivo se podrán mejorar la cadena productiva y el desarrollo de los canales de comercialización	Las ventajas comparativas en base a calidad y atributos del producto y las ventajas competitivas en base a costos, influyen en la intención de posicionar el producto en el mercado internacional, por lo que surge una diferenciación en base al producto y un liderazgo en base a costos, por la posibilidad que tiene de ingresar al mercado internacional a un menor precio de venta. La situación actual de la actividad productiva y comercial de la palta a nivel del productor, con rentabilidad razonable (21%), y (TIR=86%) .	Establecer programas de adopción de nuevas tecnologías y de asistencia técnica en las zonas de producción, así mismo se debe mejorar los costos de producción tomando en cuenta la mano de obra de la familia ya que no son consideradas como costos, para mejorar las ventajas comparativas y competitivas de la palta del distrito de Pariahuanca.
	¿Existe mercado potencial para la exportación de palta del distrito de Pariahuanca, región Junín?	Identificar el mercado potencial para la exportación de palta del distrito de Pariahuanca, región Junín	Si se identifica el mercado potencial para la exportación de palta del distrito de Pariahuanca, región Junín, se podrá incrementar las exportaciones.	La palta producido en Pariahuanca - Región Junín puede fácilmente abastecer las exigencias de demanda del mercado norteamericano, debido al rendimiento de producción obtenido, mayor a los 10,000 kg/ha, además de los bajos costos del sistema productivo (S/. 9,310.00) y el precio de venta fijado (S/.1.50 / kg precio en chacra), le permite obtener una mayor rentabilidad en el desarrollo de la actividad comercial.	Comparar los costos de producción de la palta con los países competidores, para poder evaluar con los resultados obtenidos en esta investigación y tomar decisiones pertinentes para aplicar estrategias de competencia.
	¿De qué manera se interrelacionan las variables propuestas del incremento de ventas, posicionamiento del producto y rentabilidad de la actividad comercial, para aplicar las estrategias de mercado de la palta en la región Junín?	Analizar y evaluar la interrelación de variables propuestas del incremento de ventas, posicionamiento del producto y rentabilidad de la actividad comercial, para aplicar las estrategias de mercado de la palta en la región Junín.	Si se analiza y evalúa la interrelación de variables propuestas del incremento de ventas, posicionamiento del producto y rentabilidad de la actividad comercial, entonces se aplicaran eficientemente las estrategias de mercado para la palta producido en la región Junín.	Existe una alta relación entre las variables de ventas, posicionamiento y rentabilidad, que influyen consideradamente en la aplicación eficiente de las estrategias necesarias para la generación del plan de marketing con el objetivo de exportar la palta hacia el mercado norteamericano.	Formar alianzas estratégicas con otras empresas exportadores para llegar a más consumidores y desintegrarse a otros mercados, con la finalidad de incrementar las ventas, posicionamiento del producto y obtener una mayor rentabilidad.

ANEXO II: CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

	PROBLEMÁTICA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES
GENERAL	¿Las estrategias de mercado para la exportación de la palta (<i>Persea americana</i>) en el distrito de Pariahuanca, región Junín, presentan deficiencias en las estrategias utilizadas para el desarrollo de la producción y comercialización, que no le permite hacer viable la oferta comercial, lograr una mayor rentabilidad y posicionar el producto en el mercado internacional y ser rentable en el desarrollo de la actividad?	Analizar las estrategias de mercado para la exportación de la palta (<i>Persea americana</i>) en el distrito de Pariahuanca, región Junín, presentan deficiencias en las estrategias utilizadas para el desarrollo de la producción y comercialización, que no le permite hacer viable la oferta comercial, lograr una mayor rentabilidad y posicionar el producto en el mercado internacional y ser rentable en el desarrollo de la actividad	Si se analiza las estrategias de mercado para la exportación de la palta (<i>Persea americana</i>) en el distrito de Pariahuanca, región Junín, entonces permitirá hacer viable las estrategias utilizadas para el desarrollo de la producción y comercialización, y hacer viable la oferta comercial, lograr una mayor rentabilidad y posicionar el producto en el mercado internacional y ser rentable en el desarrollo de la actividad	Var. Independiente Y: Estrategia de Mercado Var. Dependiente X ₁ : Rentabilidad X ₂ : Sostenibilidad X ₃ : Posicionamiento $Y = f(X_1, X_2, X_3)$
ESPECÍFICOS	¿Existe un diagnóstico que muestre las ventajas y la tendencia de producción del cultivo para mejorar la cadena productiva y desarrollar los canales de comercialización?	Presentar las ventajas y la tendencia de producción del cultivo para mejorar la cadena productiva y desarrollar los canales de comercialización	Si se presenta las ventajas y la tendencia de producción del cultivo se podrán mejorar la cadena productiva y el desarrollo de los canales de comercialización	X ₁ : Sostenibilidad Var. Interviniente Z1: Oferta comercial exportable $X1 = f(Z1)$ X ₂ : Posicionamiento Var. Interviniente Z2: Herramientas de gestión $X2 = f(Z2)$
	¿Existe mercado potencial para la exportación de palta del distrito de Pariahuanca, región Junín?	Identificar el mercado potencial para la exportación de palta del distrito de Pariahuanca, región Junín	Si se identifica el mercado potencial para la exportación de palta del distrito de Pariahuanca, región Junín, se podrá incrementar las exportaciones.	X ₃ : Rentabilidad Var. Interviniente Z3: Actividades productivas y comerciales $X3 = f(Z3)$
	¿De qué manera se interrelacionan las variables propuestas del incremento de ventas, posicionamiento del producto y rentabilidad de la actividad comercial, para aplicar las estrategias de mercado de la palta en la región Junín?	Analizar y evaluar la interrelación las variables propuestas del incremento de ventas, posicionamiento del producto y rentabilidad de la actividad comercial, para aplicar las estrategias de mercado de la palta en la región Junín.	Si se analiza y evalúa la interrelación de variables propuestas del incremento de ventas, posicionamiento del producto y rentabilidad de la actividad comercial, entonces se aplicaran eficientemente las estrategias de mercado para la palta producido en la región Junín.	X: Plan de marketing y comercialización. Y ₁ : Ventas X: Plan de marketing y comercialización. Y ₂ : Posicionamiento X: Plan de marketing y comercialización. Y ₃ : Rentabilidad

ANEXO III: DEFINICIÓN CONCEPTUAL

VARIABLE		CATEGORÍA	DEFINICIÓN DE CONCEPTOS		DEFINICIÓN OPERACIONAL
TIPO	NOMBRE				
Variable Independiente	Plan de marketing	Plan Estratégico	El Plan de Marketing es el conjunto de actividades que definen la manera en que se comercializará un producto o servicio en el mercado. Consiste en tomar la información obtenida a través del diagnóstico de situación de las estrategias y la ejecución.	La empresa establece su estrategia como resultados del desarrollo de un proceso. Este proceso considera el análisis de la situación, la definición de misión y visión, el establecimiento de los objetivos, planeamiento de alternativas estratégicas, la evaluación de las estrategias planteadas y la selección de estrategias por seguir.	Escala ordinal del método de plan de marketing y su vinculación a la estrategia empresarial.
		El Análisis del Mercado		No existe uno, sino varios tipos de mercado con características particulares que deben de ser extendidas para realizar actividades de marketing.	
		Formulación Estratégica de Marketing		La formulación estratégica de marketing comprende las estrategias de segmentación de mercados, de posicionamiento, de crecimiento, de competencia y la mezcla de marketing.	
		La Mezcla de Marketing		La mezcla de marketing comprende las denominadas 4P: producto, precio, plaza y promoción.	
		Evaluación Económica Financiera		La evaluación económica - financiera del plan de marketing, comprende los supuestos financieros del proyecto, la inversión y presupuestos, la proyección de los estados financieros, la rentabilidad económica y financiera del proyecto, el punto de equilibrio, el análisis de sensibilidad y el plan de contingencias. En esta evaluación se proyectan los estados financieros y se evalúan los resultados a través de la cuantificación del impacto económico – financiero del plan de marketing.	

ANEXO IV: DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

VARIABLES		CATEGORÍAS	DEFINICIÓN DE CONCEPTOS		DEFINICIÓN OPERACIONAL
TIPO	NOMBRE				
VARIABLE DEPENDIENTE	VENTAS	Demanda	La venta está definida como el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos.	La demanda es la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos a diferentes precios por el consumidor, en un momento determinado.	Escala dada a la actividad comercial desarrollada
		Oferta		La oferta es la cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a ofrecer a diferentes precios y condiciones en un determinado momento.	
		Cuota del mercado		La cuota mercado es la fracción o porcentaje que se tendrá del total de mercado disponible o del segmento del mercado.	
		Lugar de venta		El lugar de venta es el ambiente social que propicia las condiciones para el intercambio.	
	POSICIONAMIENTO	Satisfacción	El posicionamiento es una de las estrategias que tiende a situar o posicionar el nombre, la imagen de un determinado producto en un lugar tal que aparezca ante los consumidores el que reúne las mejores características y atributos en la satisfacción de sus necesidades.	La satisfacción de los clientes es el factor principal de la prosperidad a largo plazo de la empresa para que logre proporcionar a sus consumidores.	Escala dada a la preferencia del consumidor
		Fidelización		La fidelización consiste en lograr un cliente fiel al producto, marca o servicio; es decir, se convierta en un cliente asiduo o frecuente.	
		Atributos del producto		Los atributos son tangibles e intangibles, que el comprador acepta, como algo que va a satisfacer sus necesidades; un producto no existe hasta que no responda a una necesidad.	
		Diferenciación del producto		La diferenciación es una estrategia basada en crear una percepción de producto por parte del consumidor que lo diferencie claramente de los de la competencia.	
	RENTABILIDAD	Costos de producción	La rentabilidad se refiere, a obtener más ganancias que pérdidas en un campo determinado	Los costos de producción son los que generan en el proceso de transformar las materias primas en productos terminados.	Escala dada a las utilidades obtenidas
		Ventas netas		Venta, en términos monetarios, en un período de Tiempo en que no están consignados los Impuestos	
		Margen bruto de utilidad		El margen bruto indica el porcentaje que queda sobre las ventas después que la empresa ha pagado sus existencias.	
		Utilidad de operación		Es la utilidad que resulta de las operaciones normales de una empresa, con exclusión de los gastos y productos financieros y extraordinarios.	
		Margen neto de Utilidad		El margen neto determina el porcentaje que queda en cada venta después de deducir todos los gastos incluyendo los impuestos.	

ANEXO V: PRODUCCIÓN Y PRECIO DE LA PALTA EN EL PERÚ

Región	Producción (t)			Área (Ha)			Rendimiento (Kg/Ha)			Precios (S./Kg)		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
Amazonas	1,277	1,201	1,163	123	131	131	10,382	9,169	8,876	0.83	0.98	0.93
Ancash	6,813	23,100	26,218	677	2,392	2,452	10,071	9,659	10,695	2.16	2.46	2.5
Apurímac	1,853	2,218	2,445	309	312	327	5,987	7,100	7,479	0.85	0.96	1.18
Arequipa	7,920	8,357	9,943	413	467	576	19,177	17,894	17,263	3.01	3.14	2.95
Ayacucho	4,638	5,261	5,288	570	682	715	8,137	7,714	7,396	2.05	2.04	2.06
Cajamarca	4,769	4,644	4,462	545	576	595	8,745	8,056	7,494	1.43	1.54	1.54
Cusco	4,703	4,496	5,696	456	451	532	10,320	9,977	10,713	1.47	1.65	1.62
Huancavelica	765	655	672	88	88	88	8,745	7,491	7,678	1.31	1.33	1.42
Huánuco	2,470	2,471	2,446	257	257	257	9,611	9,615	9,518	0.8	0.91	0.96
Ica	30,829	34,285	39,439	2,124	2,429	3,043	14,514	14,115	12,959	2.3	2.59	2.3
Junín	31,340	33,176	34,505	3,916	3,946	3,904	8,003	8,408	8,838	0.53	0.56	0.63
La Libertad	52,409	69,400	74,698	3,427	4,743	5,776	15,295	14,634	14,634	1.98	1.92	1.91
Lambayeque	916	2,544	2,110	222	316	315	4,126	8,051	6,698	1.52	1.28	1.51
Lima	45,836	56,180	60,107	222	4,348	4,615	10,712	12,921	13,024	2.12	2.33	1.96
Lima Metropolitana	1,106	1,550	1,142	120	120	120	9,217	12,917	9,517	1.77	2.17	1.93
Loreto	2,025	2,937	3,330	270	296	326	7,500	9,922	10,215	0.43	0.44	0.44
Madre de Dios	325	400	447	34	57	61	9,428	7,082	7,336	1.18	1.27	1.42
Moquegua	2,769	5,214	5,551	476	766	800	5,818	6,807	6,938	3.26	2.66	2.78
Pasco	2,582	2,011	1,841	234	167	172	11,034	12,042	10,703	0.44	0.58	0.56
Piura	3,264	2,777	1,700	279	517	343	11,699	5,371	4,956	1.27	2.43	1.79
Puno	1,915	2,277	2,279	187	224	231	10,241	10,165	9,866	1.25	1.89	1.93
San Martín	996	922	885	83	78	75	11,999	11,817	11,806	0.44	0.52	0.53
Tacna	185	195	202	34	34	34	5,441	5,735	5,941	3.24	3.31	3.7
Ucayali	1,956	2,252	2,283	216	247	263	9,052	9,122	8,673	0.28	0.32	0.39

Fuente: MINAGRI-DGESEP (2014)

ANEXO VI: EXPORTACIONES DE AGUACATES (PALTAS), FRESCAS O SECAS

(PARTIDA: 0804400000)

Países	2011	2012	2013	2014	2015
Mundo	164,399	136,594	185,019	304,263	303,779
Países Bajos	74,414	58,532	85,139	97,069	115,802
Estados Unidos de América	26,145	25,887	39,310	124,185	83,152
España	38,283	33,695	38,533	48,000	50,080
Reino Unido	10,758	9,254	10,575	18,724	31,650
Chile	1,432	945	481	3,356	13,307
Costa Rica	1,338	192	58	172	3,191
Canadá	5,696	3,309	4,721	7,469	2,524
Hong Kong, China	237	517	1,118	2,146	975
Rusia	462	518	478	566	790
Bélgica	5	0	182	745	750
Marruecos	1,122	35	77	65	717
Francia	3,497	3,057	3,500	534	307
Ecuador	0	0	1	193	121
Alemania	348	305	330	389	116
China	0	40	37	0	104
Otros	661	310	479	649	193

Fuente: TRADEMAP (2016)

ANEXO VII: EMPRESAS EXPORTADORAS 2014

(PARTIDA: 0804400000)

RUC	EMPRESAS	%Part. 2014
20340584237	CAMPOSOL S.A.	21.33%
20325117835	SOCIEDAD AGRICOLA DROKASA S.A.	8.80%
20501923428	CONSORCIO DE PRODUCTORES DE FRUTA S.A.	7.82%
20461642706	AGRICOLA CERRO PRIETO S.A.C.	6.68%
20410065364	CORPORACION FRUTICOLA DE CHINCHA S.A.C	4.54%
20336956677	AGROPECUARIA LAS LOMAS DE CHILCA S.A.	4.07%
20543135861	MISSION PERU S.A.C.	3.67%
20480943687	AVO PERU SAC	3.13%
20492896269	EUROFRESH PERU S.A.C	2.97%
20386367664	AGROINDUSTRIAS VERDEFLORES S.A.C.	2.03%
20451899881	PROCESADORA LARAN SAC	1.80%
20293718220	AGRICOLA DON RICARDO S.A.C.	1.76%
20538803473	AGRICOLA LAS MARIAS S.A.C.	1.50%
20495012698	NEGOCIACIONES CACERES S.A.C.	1.45%
20372081831	AGRICOLA CHAPI S.A.	1.44%
20445534570	FUNDO LOS PALTOS S.A.C.	1.30%
20555881801	INCAVO S.A.C.	1.26%
20481121966	HASS PERU S.A.	1.23%
20481065799	DOMINUS S.A.C	1.17%
20551770151	AGRICOLA CAMPOVERDE S.A.C.	0.10%
20131565659	TAL S A	0.91%
20550041961	AGROFRUTERO S.A.C.	0.84%
20307758645	SOCIEDAD AGRICOLA SATURNO SA	0.75%
20411808972	AGRICOLA PAMPA BAJA S.A.C.	0.68%
20481555702	SOCIEDAD AGRARIA ESTANISLAO DEL CHIMU SAC	0.67%
20327739230	AGROINCA PRODUCTOS PERUANOS DE EXP. SA	0.64%
20482485511	FAIRTRASA PERU S.A.	0.60%
20547669046	EXPORTADORA EL PARQUE PERU SAC	0.56%
20522308880	PROCESADORA TORRE BLANCA S.A.	0.56%
20491940051	AGRICOLA AYACUCHO S.A.	0.56%
20104420282	AGROINDUSTRIAS AIB S.A	0.50%
20539701178	GREEN FRUITS PERU S.A.C.	0.48%
20513328495	AGRONEGOCIOS LA GRAMA S.A.C.	0.45%
20539768591	ASICA NATURAL S.A.C.	0.44%
20396637759	AGRICOLA ALPAMAYO S.A.	0.43%
20484220710	PERU FRUT TROPICAL S.A.C.	0.41%
20106728055	NEGOCIOS DE DISTRIBUCION Y EXPORTACION S.A. / NEDIX S.A.	0.40%

Fuente: PROMPERÚ (2016)

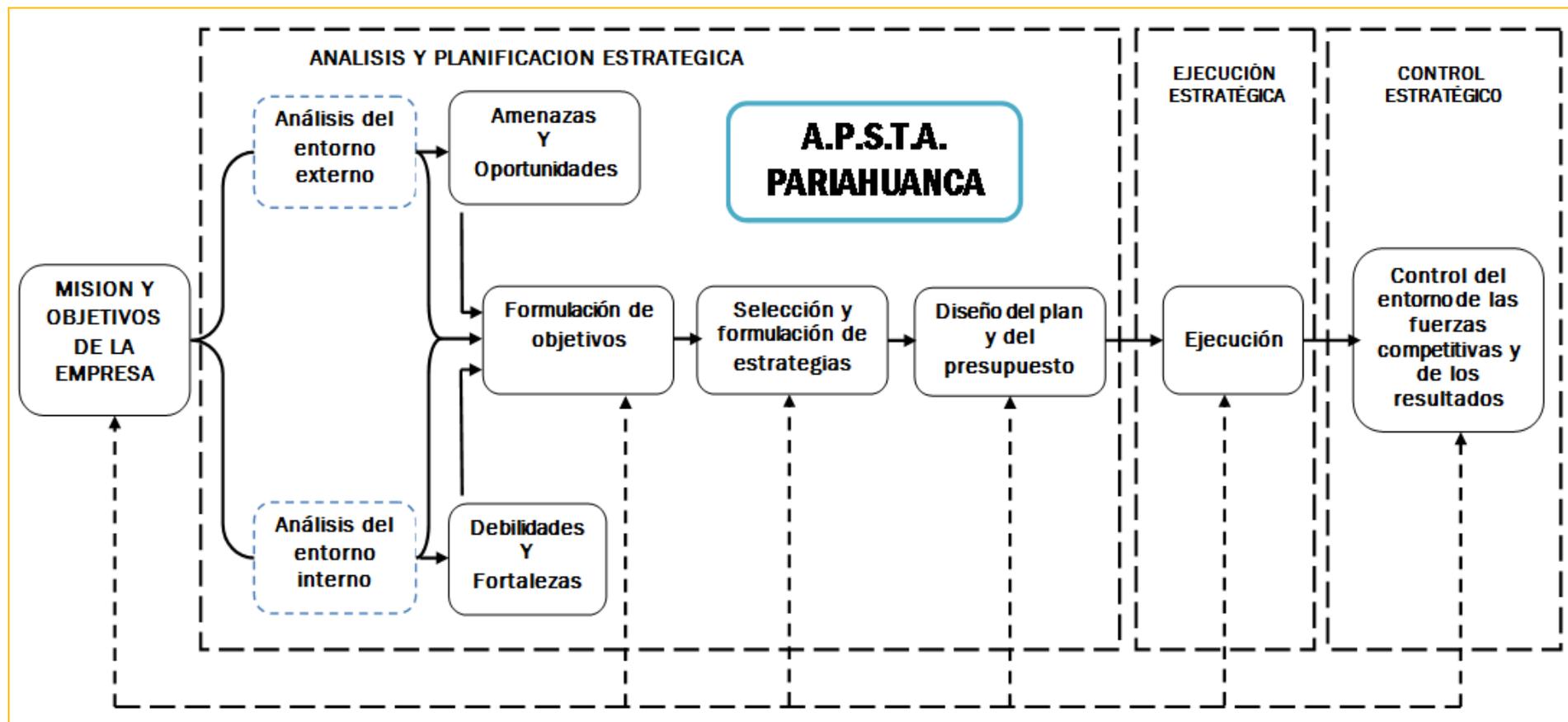
ANEXO VIII: FORMATO DE ENCUESTA

		UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL	
La presente encuesta es presentada con el objeto de obtener información para el trabajo de investigación que se viene realizando sobre "IMPACTO DE ESTRATEGIAS DE MERCADO PARA LA EXPORTACION DE PALTA ORGANICA (<i>Persea americana</i>) DE LA REGION JUNIN A ESTADOS UNIDOS"			
ENCUESTA REALIZADA A PRODUCTORES DE PALTA			
INFORMACION GENERAL			
Nombre:			
DNI:			
Fecha:	Departamento:		
Provincia:	Distrito:		
REFERENTE A LA PRODUCCIÓN			
1. ¿Hace cuánto tiempo produce Palta?			
hace 10 años	<input type="checkbox"/>	1	
hace 15 años	<input type="checkbox"/>	2	
hace 20 años	<input type="checkbox"/>	3	
más de 20 años	<input type="checkbox"/>	4	
2. ¿Antes de palta, a que otro cultivo se dedicaba?			
Café	<input type="checkbox"/>	1	
Papas nativas	<input type="checkbox"/>	2	
Granadilla	<input type="checkbox"/>	3	
Chirimoya	<input type="checkbox"/>	4	
otros	<input type="checkbox"/>	5	Especifique: _____
3. ¿Cuánto de área tiene su cultivo de palta?			
menor a 1 ha.	<input type="checkbox"/>	1	
1 - 5has.	<input type="checkbox"/>	2	
5-10 has.	<input type="checkbox"/>	3	
10 - 15 has.	<input type="checkbox"/>	4	
mayor 15 has.	<input type="checkbox"/>	5	
4. ¿Mediante qué sistema produce palta y que tipo de producción posee?			
- Tradicional	<input type="checkbox"/>	1	
- Tecnificado	<input type="checkbox"/>	2	
* Cultivo convencional	<input type="checkbox"/>	3	
* Cultivo orgánico	<input type="checkbox"/>	4	
5. ¿En qué meses del año cosecha la palta y qué meses existe mayor abundancia?			
Marzo - Agosto	<input type="checkbox"/>	1	
Agosto - Octubre	<input type="checkbox"/>	2	
Octubre - Diciembre	<input type="checkbox"/>	3	
Diciembre - Marzo	<input type="checkbox"/>	4	
6. ¿Cuál es el beneficio por el que cultivo de palta?			
Por rendimiento	<input type="checkbox"/>	1	
Por precio	<input type="checkbox"/>	2	
Por calidad	<input type="checkbox"/>	3	
Otros	<input type="checkbox"/>	4	
7. ¿Qué variedad de palta produce?			
Hass	<input type="checkbox"/>	1	
Fuerte	<input type="checkbox"/>	2	
Otras variedades	<input type="checkbox"/>	3	
Especifique: _____			
8. ¿Produce algún otro cultivo?			
SI	<input type="checkbox"/>	1	
NO	<input type="checkbox"/>	2	
Especifique: _____			
9. ¿Qué labores culturales utiliza para su producción?			
Aporcado	<input type="checkbox"/>	1	
Almacigado	<input type="checkbox"/>	2	
Tutoreo	<input type="checkbox"/>	3	
Fertilización	<input type="checkbox"/>	4	
Abonamiento	<input type="checkbox"/>	5	
10. ¿Cuánto es el rendimiento de su producción de palta?			
6 TM/ha.	<input type="checkbox"/>	1	
8TM/ha.	<input type="checkbox"/>	2	
10 TM/ha.	<input type="checkbox"/>	3	
más de 10 TM/ha.	<input type="checkbox"/>	4	

11. ¿ Se encuentra afiliado a alguna organización?							
SI	<input type="checkbox"/>	1					
NO	<input type="checkbox"/>	2					
Especifique:	<input type="text"/>						
12. ¿ Vende sus productos a alguna institución pública o privada? ¿ De ser SI a cuánto por kilo?							
SI	<input type="checkbox"/>	1					
NO	<input type="checkbox"/>	2					
Especifique::	<input type="text"/>						
13. ¿ Ha participado en cursos de capacitación para la palta?							
SI	<input type="checkbox"/>	1					
NO	<input type="checkbox"/>	2					
14. ¿Podría mencionar de cuanto es su costo de producción aproximado?							
SI	<input type="checkbox"/>	1					
NO	<input type="checkbox"/>	2					
Especifique::	<input type="text"/>						
15. ¿ Considera ud. que la palta es un cultivo rentable?							
SI	<input type="checkbox"/>	1					
NO	<input type="checkbox"/>	2					
16. ¿Conoce la cadena productiva de la palta?							
SI	<input type="checkbox"/>	1					
NO	<input type="checkbox"/>	2					
REFERENTE A LA POST-COSECHA							
17. ¿Qué hace con su producción de palta?							
Vende en fresco	<input type="checkbox"/>	1					
Autoconsumo	<input type="checkbox"/>	2					
Procesa	<input type="checkbox"/>	3					
Vende y procesa	<input type="checkbox"/>	4					
18. ¿En qué presentación vende la palta?							
Fresco	<input type="checkbox"/>	1					
Procesado	<input type="checkbox"/>	2					
Fresco y procesado	<input type="checkbox"/>	3					
19. ¿Usted transforma su producto? Si su respuesta es SI, de qué forma?							
SI	<input type="checkbox"/>	1					
NO	<input type="checkbox"/>	2					
Especifique:	<input type="text"/>						
20. ¿ Cuando vende su producto, como lo presenta al comprador?							
Fresco- bolsa	<input type="checkbox"/>	1					
Fresco- cajas	<input type="checkbox"/>	2					
Procesado-bolsas	<input type="checkbox"/>	3					
Procesado-en envases	<input type="checkbox"/>	4					
otros	<input type="checkbox"/>	5					
Especifique:	<input type="text"/>						
21. ¿Conoce ud. Los atributos de la palta? Mencione cuales							
SI	<input type="checkbox"/>	1					
NO	<input type="checkbox"/>	2					
Especifique:	<input type="text"/>						
22. ¿ Qué cree que diferencia a sus productos de los demás?							
Sabor	<input type="checkbox"/>	1					
Color	<input type="checkbox"/>	2					
Tamaño de fruto	<input type="checkbox"/>	3					
Propiedades nutricionales	<input type="checkbox"/>	4					
Otros atributos	<input type="checkbox"/>	5				Especifique:	<input type="text"/>
23. ¿Conoce de los cuidados que necesita la palta para llegar al consumidor final?							
SI	<input type="checkbox"/>	1					
NO	<input type="checkbox"/>	2					
REFERENTE A LA COMERCIALIZACIÓN							
24. ¿Cómo fija el precio de la palta que comercializa?							
Referencia del mercado	<input type="checkbox"/>	1					
Referencia de la gente	<input type="checkbox"/>	2					
Propuesta del comprador	<input type="checkbox"/>	3					
Yo defino el precio	<input type="checkbox"/>	4					
25. ¿Tiene alguna marca predeterminada para su producto? ¿Si la tiene, como se llama?							
SI	<input type="checkbox"/>	1					
NO	<input type="checkbox"/>	2					
Especifique:	<input type="text"/>						

26. ¿Vende su producto fresco a intermediarios o a empresa privada?			
Intermediarios	<input type="checkbox"/>	1	
Empresa privada	<input type="checkbox"/>	2	
Especifique:	<input type="text"/>		
27. ¿Ha exportado la palta alguna vez?			
SI	<input type="checkbox"/>	1	
NO	<input type="checkbox"/>	2	
28. ¿A que precio vende el kilo su producto fresco puesto en chacra?			
3 soles	<input type="checkbox"/>	1	
5 soles	<input type="checkbox"/>	2	
7 soles	<input type="checkbox"/>	3	
mayor de 7 soles	<input type="checkbox"/>	4	
29. ¿Ha variado el precio de sus productos desde el último año?			
SI	<input type="checkbox"/>	1	
NO	<input type="checkbox"/>	2	
30. ¿Ha disminuido o se han incrementado sus ventas?			
Han incrementado	<input type="checkbox"/>	1	
Se mantienen igual	<input type="checkbox"/>	2	
Han disminuido	<input type="checkbox"/>	3	
31. ¿A qué precio vende su producto procesado y bajo que presentación? Indique.			
Masa:	<input type="checkbox"/>	1	
Aceite:	<input type="checkbox"/>	2	
otra forma (especificar):	<input type="checkbox"/>	3	
32. ¿Dónde comercializa su producto, sea fresco o procesado?			
Mercado internacional	<input type="checkbox"/>	1	
Mercado nacional	<input type="checkbox"/>	2	
Mercado local	<input type="checkbox"/>	3	
Por pedidos	<input type="checkbox"/>	4	
33. ¿Se siente satisfecho con la cantidad de palta que vende?			
SI	<input type="checkbox"/>	1	
NO	<input type="checkbox"/>	2	
Especifique:	<input type="text"/>		
34. ¿Le gustaría exportar los productos que produce?			
SI	<input type="checkbox"/>	1	
NO	<input type="checkbox"/>	2	
35. ¿Qué cree que le falta para poder vender su producto en el mercado internacional?			
Mayor producción y capacitación	<input type="checkbox"/>	1	
Tecnología para el procesamiento	<input type="checkbox"/>	2	
Reconocimiento del producto	<input type="checkbox"/>	3	
Fortalecer la organización	<input type="checkbox"/>	4	
36. ¿Considera que la palta que vende es de calidad?			
SI	<input type="checkbox"/>	1	
NO	<input type="checkbox"/>	2	
37. ¿De qué manera promociona su producto?			
No promocionamos	<input type="checkbox"/>	1	
En las ferias	<input type="checkbox"/>	2	
La empresa lo promociona	<input type="checkbox"/>	3	
Por sus características y atributos	<input type="checkbox"/>	4	
38. ¿Conoce las normas para comercializar la palta?			
SI	<input type="checkbox"/>	1	
NO	<input type="checkbox"/>	2	
39. ¿Qué cree Ud. que se debería hacer para incrementar la venta de su producto fresco o procesado?			
Mayor producción	<input type="checkbox"/>	1	
Mercado donde vender	<input type="checkbox"/>	2	
Tecnología para procesar	<input type="checkbox"/>	3	
Asistencia técnica	<input type="checkbox"/>	4	

ANEXO IX: PROCESO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA



Fuente: http://ficherovirtual.cl/upacifico/mktgestrat/mkrg_estrat_udelp.pdf

ANEXO X: GENERALIDADES DEL CULTIVO

A. ORIGEN DE LA PALTA

Popenoe (1920), Smith (1966, 1969), Storey (1986), indican que el palto (*Persea americana* Mill.) es una especie arbórea polifórmica, que sería originaria de una amplia zona geográfica, que se extiende desde las sierras centrales y orientales de México y Guatemala, hasta la costa Pacífico de Centro América

Smith (1966, 1969), menciona que las evidencias arqueológicas indican que el uso y la selección de este frutal en México comenzaron hace unos 10.000 años. El hallazgo de semillas de palto en cavernas del valle de Tehuacán, en el estado de Puebla, de un tamaño mayor a las encontradas en excavaciones anteriores, demuestra que, durante ese tiempo se produjo una selección progresiva en busca de un mayor crecimiento del fruto, entre otras cualidades.

Anónimo (1961), Ochse (1961), Morton (1987), especifican que el nombre más común de este fruto en español es aguacate o ahuate, que proviene de la palabra de origen náhuatl, ahuate. De ella también deriva su nombre en inglés, “avocado”; en holandés, “advocaat” o “avocat”; en alemán, “Abakate” y “abacat” en portugués. Otro nombre utilizado en algunos países de Sudamérica, como en Chile, es palta. Ocasionalmente, en inglés también se le llama “aligator pear” y “midshipman’s butter”.

B. MORFOLOGÍA Y TAXONOMÍA

Maldonado (1998). Especifica que la morfología y taxonomía de la palta, es la siguiente:

Familia: Lauráceas.

Especie: *Persea americana*.

Origen: Méjico, y luego se difundió hasta las Antillas.

Planta: Árbol extremadamente vigoroso (tronco potente con ramificaciones vigorosas), pudiendo alcanzar hasta 30 m de altura.

Sistema radicular: bastante superficial.

Hojas: Árbol perennifolio. Hojas alternas, pedunculadas, muy brillantes.

Flores: Flores perfectas en racimos subterminales; sin embargo, cada flor abre en dos momentos distintos y separados, es decir los órganos femeninos y masculinos son funcionales en diferentes tiempos, lo que evita la autofecundación. Por esta razón, las variedades se clasifican con base en el comportamiento de la inflorescencia en dos tipos A y B. En ambos tipos, las flores abren primero como femeninas, cierran por un período fijo y luego abren como masculinas en su segunda apertura.

Fruto: baya unisemillada, oval, de superficie lisa o rugosa. El envero sólo se produce en algunas variedades y la maduración del fruto no tiene lugar hasta que éste se separa del árbol.

Órganos fructíferos: ramos mixtos, chifonas y ramilletes de mayo. El de mayor importancia es el ramo mixto.

C. NOMBRES COMUNES

Maldonado (2006), explica los nombres comunes de la siguiente manera:

- En Perú : Palta
- En México : Aguacate
- En italiano e inglés : Avocado
- En Venezuela : Cura
- En Cuba y Costa Rica: Pagua
- En francés : Avocatier, persée
- En alemán : Avocadobaum
- En portugués : Abacate

D. CULTIVO DE LA PALTA

Sánchez (2001), define el palto como un árbol cuyo fruto (Conocido como palta o aguacate) es una baya de formas periforme y redonda, y de colores diversos. Por lo general, este fruto presenta un color verde oscuro y en ocasiones morado oscuro, casi negro, dependiendo de la variedad y del grado de madurez. Su tamaño es acorde al tipo, siendo de un diámetro de largo y su diámetro máximo de unos 6 cm.

Tiene una pulpa resistente con un contenido variable de fibra de acuerdo con la variedad a la que pertenece. Además, es rico en calorías, minerales y vitaminas. Se le consume en forma fresca en las ensaladas de las comidas. En la industria es utilizada para la fabricación de puré y en la extracción de su aceite. La palta es apreciada principalmente por la gran cantidad de grasa que contiene su pulpa; el contenido de ella puede variar entre 6% y 30% de acuerdo al cultivo considerado. El contenido de proteínas de la pulpa también es significativo. Además, la pulpa contiene ciertas vitaminas liposolubles poco frecuentes en otros frutos; es bastante rica en vitaminas A y B, pobre en vitamina C y medianamente rica en vitaminas D y E.

E. RAZAS DEL PALTO

Rimachi (2007), señala que, para fines hortícolas, se reconoce la existencia de 3 razas de palto: mexicana, guatemalteca y antillana.

a. Raza mexicana

La planta posee hojas pequeñas que cuando alguien las estruja desprende un olor similar al del anís. El fruto, por lo general, es más pequeño que en las otras razas, tiene un contenido promedio de 24% de aceite y 2,14% de proteínas, con una cáscara delgada y color verde o morado.

Variedades: Duke y Zulano

b. Raza guatemalteca

Las plantas tienen hojas grandes, adquieren tonalidades cobrizas en pleno brotamiento y un color verde intenso cuando están completamente maduras. El fruto tiene forma ovoide o redonda y es de maduración tardía, cáscara gruesa, áspera al tacto y puede ser de color verde oscuro o morado. El contenido de grasa puede variar entre 0 a 30% y de proteínas fluctúa entre 1,79% y 2,14%.

Principales variedades: Hass y Nabal.

c. Raza antillana

Tiene características muy parecidas a las de la raza guatemalteca en cuanto a hojas y frutos, además, es muy sensible a las bajas temperaturas y la maduración de las paltas es más temprana.

En el Perú se tiene a las criollas como principales variedades de esta raza.

E. PRINCIPALES VARIEDADES

Maldonado (1998) menciona que, en el mundo, existen aproximadamente 500 variedades, destacando las siguientes:

a) Hass

Proviene de California y pertenece a la raza guatemalteca. El fruto tiene una forma oval piriforme, tamaño promedio (200 a 300 gramos), excelente calidad, piel gruesa, rugosa, se pela fácilmente y presenta color verde a oscuro violáceo cuando el fruto ya ha madurado. Es la más cultivada a nivel mundial.

Palta Hass

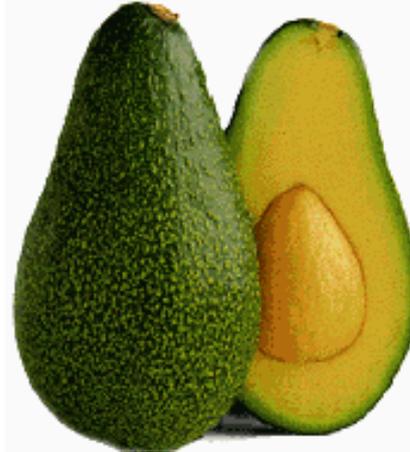


Fuente: Ministerio de Agricultura (2013)

b) Fuerte

Esta variedad de palta es de color verde, se origina de la yema sacada de un árbol de Atlixo (México) y tiene características intermedias entre la raza mexicana y guatemalteca, por lo que se considera un híbrido natural de estas dos razas.

Palta Fuerte

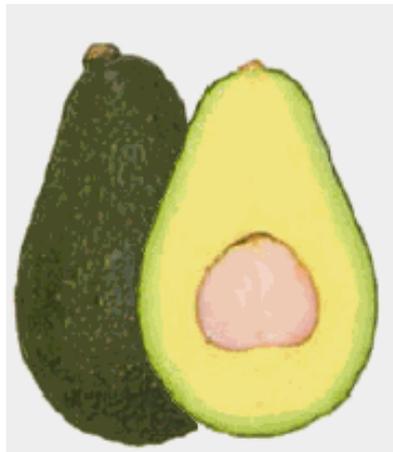


Fuente: Ministerio de Agricultura (2013)

c) Edranol

Árbol de desarrollo medio. Cuenta con frutos piriformes, piel rugosa de color verde y tamaño. La pulpa tiene buen sabor y un contenido de aceite de 22%.

Palta Edranol



Fuente: Ministerio de Agricultura (2013)

d) Ettinger

Este tipo de palta tiene una forma oval alargada, tamaño mediano, piel lisa y fina, con un color verde brillante. Su pulpa no posee fibra y es de muy buena calidad. Constituye una de las variedades importantes, en el país de Israel, donde ocupa entre el 25% y 30% de la superficie plantada con paltos.

Palta Ettinger



Fuente: Ministerio de Agricultura (2013)

F. OTRAS VARIEDADES

Rimachi (2007), señala las siguientes:

Zutano: Híbrido entre la raza mexicana y la guatemalteca, el árbol es vigoroso y tiende a crecer en forma horizontal, lo cual tiene un impacto relativo en costos de recolección.

Pinkerton: Se trata de un cultivar de reciente difusión en California. A pesar que el árbol es bastante productivo, tiende a mostrar una alternancia similar a la Hass, su calidad es excelente pero la recolección tiene que hacerse cuando el fruto está bien maduro.

Gwen: Es una nueva variedad lanzada al mercado en California, cuyo árbol posee una tendencia a crecer en altitud, su época de maduración coincide con la variedad Hass y el fruto es similar a ésta, pero unos 40 a 60 gramos más grande.

Sharwill: Esta variedad fue obtenida en Redhland Bay (Australia) y tiene un origen fundamentalmente guatemalteco aunque también presenta algunas características de la

raza mexicana. Posee un árbol vigoroso y productivo, el fruto es periforme, cuya pulpa es abundante y de excelente sabor.

G. MANEJO TÉCNICO AGRONÓMICO DEL CULTIVO DE LA PALTA

REQUERIMIENTOS CLIMÁTICOS

Maldonado (2006), indique que el desarrollo de la planta de palta (en general), existen una serie de requerimientos a tomar en cuenta, los cuales se detallarán, a continuación, en el *Cuadro*

Principales requerimientos que inciden en el cultivo de la palta

Altitud	Desde el nivel del mar hasta los 2500 m.s.n.m., pero es recomendable en altitudes de entre 800 hasta los 2500 m.s.n.m.
Temperatura	Según la raza: – Mexicana: Presentan mayor tolerancia al frío. – Guatemalteca: Resistente al frío. – Antillana: Poco resistente al frío.
Precipitaciones	Se considera que 1200 mm anuales bien distribuidos son suficientes. Una carencia provoca la caída de las hojas y un exceso reduce la producción y provoca la caída del fruto.
Humedad	Es necesaria una humedad ambiental óptima (Es decir que no supere el 60%). Exceso: Ocasiona el desarrollo de líquenes o enfermedades en la planta. Carencia: Provoca la muerte del polen y tiene efectos negativos sobre la fecundación.
Corrientes de aire	El terreno debe contar con una buena protección natural contra el viento o caso contrario, establecer una barrera cortavientos, de preferencia un año antes de iniciar la plantación
Suelos	Los más recomendados son aquellos de texturas ligeras, profundas y bien drenadas, que posean un pH neutro o ligeramente ácidos (5,5 a 7).

Fuente: Maldonado (2006)

H. PLAGAS Y ENFERMEDADES

Saturnino (2015), especifica que las plagas y enfermedades de la palta son las siguiente.

- **Plagas.**
 - **Trips del Palto**

Enfermedades y plagas del palto



Fuente: Ripa *et al* (2008)

Agente causal: es un pequeño insecto conocido con el nombre común de Trips o técnicamente *Heliothrips haemorrhoidalis*.

Síntomas: raspado de frutos recién cuajados.

Daños: aparecen en brotamiento, floración y cuajado de frutos. Puede causar daño por alimentación y por ovoposición. Por alimentación, ocasiona rugosidad, plateado, bronceado, puntos decolorados, y deformación de hojas y frutos. El raspado de frutos recién cuajados, cuyo efecto se logra ver cuánto este se encuentra más desarrollado, manifiesta una suberificación a nivel de la epidermis del fruto. Por ovoposición forma pequeñas concavidades en Hipertrofia de los tejidos colindantes.

Control: es recomendable la aplicación de productos convencionales antes del inicio de floración y al inicio del cuajado para eliminar esta plaga. Los productos recomendables según su principio activo son Metomil, Clorpirifos o Benfuracard. La dosis deberá ser recomendada por el especialista.

– Arañita roja

Agente causal: es ocasionado por los ácaros *Oligonychus yothersi* y *Oligonychus punicae*.

Síntomas: Tostado de hojas.

Daños: Raspado y succión de la savia a nivel del haz de las hojas, pérdida de Clorofila, coloración rojiza, producto de la respuesta de la planta por sellar las heridas dejadas después de la raspadura; la defoliación prematura ante ataques severos; la disminución de la actividad fotosintética; y la pérdida del rendimiento.

Control: Se realiza un lavado a presión para eliminar los ácaros presentes a nivel de haz de las hojas. Para tal fin, podemos utilizar detergente agrícola a razón de 150 ml/cil. 200 litros. Si la población de ácaros se presenta en casi todas las plantas, es momento de un control químico con productos cuyo principio activo es Spirodiclofen, Cyexatín, Propargite, Abamectina y Aceite agrícola vegetal. Después de realizado el control, se puede prevenir con el uso de azufre micronizado a razón de 1.0 kg/200 lt de agua. Los insecticidas actúan mejor cuando la planta no está estresada, es decir, días antes se debe haber regado y, por otro lado, se deben evitar las mezclas de agroquímicos.

– Mosca blanca de los brotes

Agente causal: el daño es causado por el picador chupador *Bemisia sp*, conocido comúnmente como mosca blanca de los brotes.

Síntomas: perforación en los brotes.

Daño: Succión de la savia y debilitamiento de los brotes, perforaciones a nivel de hojas y brotes, formación de fumagina y debilitamiento de la planta.

Control: Para el control preventivo, se debe lavar con detergente agrícola 150 ml/200 lt, además de realizar las podas sanitarias. En ataques severos, se debe aplicar productos químicos cuyos principios activos son Acetamiprid, Imidacloprid, Clorpirifos, y Buprofezin.

- **Enfermedades**

- **Tristeza del palto**

Agente causal: *Phytophthora cinnamoni*

Síntoma: Muerte regresiva y decaimiento del árbol Las hojas se tornan de color amarillo, así como los frutos, que son más pequeños de lo normal. El hongo ataca las raíces y en las plantas afectadas se puede observar las raicillas podridas o necrosadas. En ataques leves, se observa que algunas ramas se encuentran defoliadas; en ataques severos, se observa el árbol con fuerte defoliación que, por consiguiente, lleva a la muerte. La presencia de esta enfermedad es en todas las zonas donde se cultiva palto, aunque el hongo prospera cuando el suelo es arcilloso o pesado que puede llevar al hongo a penetrar en las raicillas.

Control:

- a) Empleo de patrones tolerantes Topa Topa y Duke.
- b) Riegos ligeros y frecuentes.
- c) Incorporación de materia orgánica descompuesta (compost).
- d) Si se observa el daño inicial, se recomendable la aplicación de un fungicida a base de Metalaxyl. Se debe aplicar al cuello de la planta en forma de chorro o drench.
- e) Uso de fosforados, los cuales poseen la característica de ser sistémico y trascolarse en ambos sentidos en donde se encuentra el Aliete (Fosetil de aluminio) y el ácido fosfórico.

- **Brazo negro**

Agente Causal: hongo *Lasiodiplodia theobromae*

Síntoma: El síntoma más conspicuo es la presencia de canchales acompañados de exudados blanquecinos y grumosos de tamaño variable ubicados indistintamente en el tronco, y ramas de árboles jóvenes y adultos afectados. Otro de los síntomas

observados con frecuencia fue la necrosis del follaje y de ramillas, las mismas que presentaron muerte total del tejido con avance basipetal; esto produjo un síntoma típico de muerte de todo el árbol. Otro de los síntomas observados fue la pudrición de frutos en la parte de inserción al pedúnculo; al realizar cortes longitudinales de frutos afectados, se observó una pudrición interna que comprometía gran parte del mesocarpio.

Diseminación: El hongo se disemina cuando las herramientas empleadas no se desinfectan. También se extiende por las heridas abiertas por las podas e injertos.

Control: El control se debe iniciar desde el momento de la desinfección de semilla y con pulverizaciones de la planta en forma preventiva dos veces al año o al inicio de la observación del primer síntoma de la secreción blanquecina. Los productos más eficientes son los fungicidas a base de *Benomil* o *Thiabendazol*. Hongo *Lasiodiplodia theobromae*, canchales o heridas a nivel de las ramas, y la posterior muerte.

Se debe tener en cuenta que las herramientas que se utilizan para los injertos y podas se deben desinfectar bien con lejía para cada planta en la que se realice esta actividad; con esta práctica, se evitaría la propagación de esta enfermedad y muchas otras.

– Sunblotch

“Palta con vagina” o “Mancha de sol”

Agente Causal: viroide ASBVD (*Avocado Sunblotch Viroid*),

Síntomas: se encuentra en forma localizada en algunas parcelas de palta. Disminuye los rendimientos y produce frutas con escaso valor comercial. Se disemina por semilla de plantas enfermas y plumas o yemas; por esta razón, se debe tener cuidado en la propagación. Otra forma de diseminación consiste en el uso de herramientas como la tijera de podar que se emplea para la cosecha y la poda sin ser desinfectada al pasar a otra planta. El síntoma principal es una lesión con forma de vagina en los frutos, con bordes no definidos y de color amarillo pálido. En la palta Fuerte, se observa un color verde claro; y, en la variedad Hass,

de color rojizo. En plantas injertadas se observa a partir del tercer año de injertado en los primeros frutos.

- a. En las ramas se desprende fácilmente la corteza, con líneas longitudinales de color amarillento en el tronco.
- b. Las hojas muestran un moteado rosa o blanco.
- c. Los paltos no desarrollan en altura y tienen un crecimiento horizontal.

Control: Los virus y viroides no se pueden controlar cuando se replican en la planta. Por ello, el control se enfoca en la prevención. Si se detectan plantas con este virus, se deben eliminar desde la raíz y quemar. Se debe tener una cultura de prevención desinfectando las herramientas de poda y cosecha con agua con jabón o con lejía.

I. PRÁCTICAS CULTURALES

Saturnino (2015) describe las prácticas culturales del cultivo de la palta, en la siguiente manera:

a. Preparación Del Suelo

La preparación del terreno depende de la topografía y de la vegetación existente. Si el terreno es plano y ha sido cultivado previamente, no necesita preparación, sólo se marca y se hacen hoyos con 60 cm de diámetro y 50 a 60 cm de profundidad. Si es plano, pero tiene malas hierbas, debe aplicar previamente algún herbicida y posteriormente arar y rastrear. Posteriormente se hace el marcaje que puede ser un cuadro real, tresbolillo y otros.

Es conveniente construir zanjas siguiendo las curvas de nivel para la protección del suelo. También se puede hacer el marcaje para siembra en curvas de nivel para aprovechar las líneas como obras de conservación de suelos.

Producción de palta



Fuente: Elaboración propia

b. Eliminación de malas hierbas

Cuando se realiza el control de malas hierbas, debe evitarse el empleo de herramientas cortantes cerca de la base de los árboles, para no provocar heridas que pueden ser la entrada para el hongo causante de la marchitez de la palta *Phytophthora cinnamomi*.

No es recomendable mantener el suelo desnudo, ya que en estas condiciones está sujeto a la erosión; es mejor tener un cultivo de cobertura de plantas leguminosas entre los árboles, que por su aporte de nitrógeno resultan las mejores, en muchos casos se utilizan cubiertas de gramíneas de fácil manejo y poco crecimiento.

El manejo del acolchado de gramíneas puede hacerse con cortadora rotativa antes que las malas hierbas de la cobertura entren en floración. Cuando la cobertura de gramíneas se infesta de malas hierbas es conveniente usar herbicidas en aplicaciones localizadas hacia éstas.

c. Poda

El árbol de palta no requiere poda de formación en los primeros tres años de desarrollo, los árboles de palta requieren poca atención en cuando a poda, pero luego se debe procurar mantenerlo bien formado, de manera que las labores culturales y la cosecha se faciliten.

Se deben podar las ramas de crecimiento vertical con altura excesiva, las ramas bajas o pegadas al suelo y los tallos débiles y enfermos.

Árbol de palto sin podar



Fuente: Elaboración propia

d. Propagación

La palta se puede propagar por semilla o por injerto.

La propagación por semilla no es recomendable para plantaciones comerciales debido a la gran variabilidad que ocurre en producción y calidad de fruto.

La propagación por injerto es el método más apropiado para reproducir las variedades seleccionadas para cultivo comercial, ya que los árboles injertados son uniformes en cuanto a la calidad, forma y tamaño de la fruta.

e. Recolección

Normalmente, la primera cosecha comercial ocurre a los cinco años en árboles injertados y la cantidad de frutos producidos depende de la variedad y la atención que haya recibido la planta en su desarrollo. A los cinco años, generalmente se cosechan cincuenta frutos; a los seis años, ciento cincuenta frutos; a los siete años, trescientos frutos y ochocientos a los ocho años.

Algunas variedades como Hass, Fuerte y otras de fruto pequeño, pueden producir entre 1.000 y 1.500 frutos a los diez años.

Las variedades de bajura empiezan a producir entre abril y agosto, las de alturas medias entre junio y septiembre y las de altura entre septiembre a abril.

J. FENOLOGÍA Y DESARROLLO

Possingham (1986) & Kriedeann (1966) esbozaron las consecuencias ecofisiológicas originadas por las lluvias tropicales que Wolstenholme (1987) resumió en relación a los paltos. Estas incluyen un sistema de raíces bajo, extensamente suberizado, relativamente ineficiente con una baja conductividad hidráulica y baja frecuencia de pelos radicales. Esto puede producir una variación diurna excesiva en el contenido de agua del árbol que puede tener como consecuencia una pérdida de frutos durante las etapas críticas de desarrollo. La floración aumenta el área superficial efectiva que contribuye a la pérdida de agua por parte del árbol donde existe una pérdida preferencial de agua respecto de los órganos reproductores.

Las hojas tienen una gran densidad de estomas (40.000 - 73.000 por cm^2 aunque una limitada red vascular; una gran eficiencia cuántica con un ligero punto de compensación para una fotosíntesis neta de un $\mu\text{mole quanta /m}^2 /\text{s}$ de 63 y una saturación lumínica de 20-25 por ciento de luz solar total; y una eficiencia fotosintética limitada (5-9 $\mu\text{mole CO}_2/\text{m}^2 /\text{s}$). El crecimiento de brotes esporádicos se produce en una canopia compuesta por hojas de edades y eficiencia variables. Los repentinos crecimientos de nuevos brotes en primavera tardan casi 40 días en alcanzar la transición sink/fuente (figura 1). Las hojas también pueden almacenar grandes cantidades de carbohidratos y minerales que se reciclan durante los períodos de demanda.

De manera similar, los componentes estructurales del árbol tienen la capacidad de almacenar el exceso de carbohidratos en forma de almidón. Más aun, han mostrado una relación directa entre los niveles de reserva de almidón inmediatamente anteriores a la floración y el consiguiente rendimiento del fruto.

a. COSECHA

Saturnino (2015), menciona que los aspectos más importantes en lo que respecta a la cosecha de las paltas están relacionados en determinar cuándo cosechar y cómo

hacerlo. Las paltas no deben ser cosechadas sino cuando han alcanzado su punto de madurez.

Cosecha y comercialización



Fuente: Elaboración propia

Determinación del momento de cosecha

Para determinar el momento apropiado para recolectar las paltas, deben utilizarse varios criterios o indicadores que cambian con las variedades.

Los métodos empleados en la actualidad para la cosecha son los siguientes:

- **Métodos visuales:** Se determina por la coloración de la piel, la pulpa y por, ennegrecimiento de la semilla.
- **Métodos físicos:** Desprendimiento del fruto, penetración de agujas.
- **Métodos químicos:** Acidez de la pulpa, contenido de azúcares, relación azúcares/ácidos, contenidos de aceite y contenidos de almidón.
- **Cálculo:** Número de días transcurridos entre la plena floración y la recolección.

Comportamiento climatérico de la palta:

La palta es una fruta climatérica debido a que después de la cosecha presenta un aumento transitorio de la actividad respiratoria conocida como "pico climatérico" que, en general, coincide con las principales modificaciones de color, textura y

sabor característico de la maduración. Es decir, la fruta acelera su maduración o sobre maduración.

K. POST COSECHA Y TRANSFORMACIÓN

ÍNDICE DE MADUREZ DE LA PALTA

Saturnino (2015), describe los siguientes índices de madurez de la palta.

- Contenido de aceite en la pulpa de la fruta. Para ser exportada, la palta debe tener un contenido mínimo de 10.5% de aceite.
- Contenido de peso seco de la pulpa de la fruta. El contenido de peso seco de la pulpa debe variar entre 17 por ciento y 20.5 por ciento, dependiendo de los cultivares.
- Pruebas semanales de punto de madurez. Una muestra de unos veinte frutos representativos de los frutos próximos a recolectarse se retira de los paltos y se le traslada a un ambiente con 25°C por unos siete días.
- Cambio de color de la cáscara. Las paltas de las variedades moradas y oscuras deben ser retiradas del árbol cuando se observa un cambio de color verde al inicio al violáceo para destinos lejanos, y de violáceo a morado o casi negro para destinos cercanos.
- Determinación del peso específico. Los frutos en un estado inmaduro tienen un peso específico entre 1.02 y 0.95 gr/cm³. Para la determinación del Índice de Madurez de los frutos, se los sumerge en agua. Esta determinación requiere de una comprobación en cada zona de producción, ya que presenta variaciones según las condiciones propias de cada localidad.

L. SELECCIÓN Y CALIBRADO

Saturnino (2015), menciona que las paltas se seleccionan en el almacén o en las bandas transportadoras.

En primer lugar, se deben separar los frutos que presentan problemas fisiológicos y sanitarios. Luego se agrupan según tamaño y grado de madurez, de conformidad con las normas de calidad vigentes en los mercados de destino.

El calibre se determina por el peso del fruto. El peso mínimo de la palta no debe ser inferior a 125 gr. El calibre en el mercado nacional es muy variable, y depende de la estacionalidad y los mercados a donde se está dirigiendo, en el siguiente cuadro se detalla el calibre del mercado nacional.

Calibre del mercado nacional

Calibres	Rangos en gramos	Variación (gr.)
Súper extra	266 - 365	99
Extra	211 - 265	54
Primera	171 - 210	39
Mediano	146 - 170	24
Comercial	135 - 145	10

Fuente: Saturnino (2015)

M. CALIDAD

Kader & Arpaia (2000), especifican en cuanto a indicadores de calidad es posible mencionar el tamaño, que varía con la preferencia del consumidor; la forma, que depende del cultivar; el color de la piel o cáscara; la ausencia de defectos tales como malformaciones, quemaduras de sol, heridas y manchado (raspaduras, daño por insecto, daño por uñas y cicatrices causadas por el viento), la rancidez y el

pardeamiento de la pulpa; y ausencia de enfermedades, incluyendo antracnosis y pudrición de la cicatriz del pedúnculo.

Algunos cultivares se dejan en el árbol por períodos prolongados después que han adquirido la madurez de cosecha. El almacenamiento en el árbol puede dar lugar al desarrollo de sabores desagradables o rancidez debido a sobremaduración. Los sabores desagradables también pueden desarrollarse cuando las frutas se cosechan en períodos de clima cálido.

N. ALMACENAJE

Kader & Arpaia (2000), comentan que las temperaturas óptimas de almacenaje varían entre 5-13°C (41-55°F) para paltas verde-maduras, dependiendo del cultivar y de la duración a la baja temperatura, y 2-4°C (36-40°F) para paltas maduras. En tanto que la humedad relativa óptima en bodegas debe ser de un 90-95%.

Las paltas no maduran en el árbol y la producción de etileno comienza después de la cosecha y aumenta considerablemente con la maduración a $> 100\mu\text{L C}_2\text{H}_4/\text{kgoh}$ at 20°C (68°F).

De acuerdo a datos de la Universidad de California, el tratamiento con 100 ppm de etileno a 20°C (68°F) por 48 horas (frutas de estación temprana), 24 horas (frutas de media estación) o 12 horas (frutas de estación tardía) induce la maduración en 3-6 días, dependiendo del cultivar y del estado de madurez. Los índices de madurez incluyen ablandamiento de la pulpa y cambios del color de la piel del verde al negro en algunos cultivares como el Hass. Las paltas maduras (blandas) requieren de cuidado en el manejo para minimizar daños físicos.

O. DAÑO POR FRÍO

Kader & Arpaia (2000), indican que los principales síntomas externos en paltas verde-maduras son picados de la piel, pardeamiento y ennegrecimientos cuando se les mantiene a 0-2°C (32-36°F) por más de 7 días antes de transferirlos a temperaturas de maduración. Las paltas expuestas a 3-5°C (37-41°F) por más de dos semanas pueden

presentar oscurecimiento interno de la pulpa (pulpa grisácea, pulpa manchada, pardeamiento de los haces vasculares), problemas para madurar y aumento de la susceptibilidad al ataque de microorganismos patógenos. El momento en que el daño por frío comienza a desarrollarse y la severidad con que se presenta dependen del cultivar, región productora y estado de desarrollo (madurez fisiológica-madurez de consumo).

P. ENFERMEDADES

Kader & Arpaia (2000), mencionan que la enfermedad de Antracnosis: Es causada por *Colletotrichum gloeosporioides* y aparece, cuando la fruta comienza a suavizarse, como manchas negras circulares, que se cubren de masas de esporas rosáceas en estadios más avanzados. La pudrición puede penetrar la pulpa e inducir pardeamiento y rancidez.

Pudrición de la Cicatriz del Pedúnculo: Es causada por *Botryodiplodia theobromae* y aparece como un pardeamiento oscuro o una coloración negra que se inicia en el pedúnculo y avanza hacia la punta floral, finalmente cubre la fruta completa. *Dothiorella gregaria* es otra causa de pudrición de la cicatriz del pedúnculo en paltas maduras.

Los métodos de control incluyen buena sanidad del huerto, aplicación efectiva de fungicidas en postcosecha, manejo cuidadoso para minimizar los daños físicos, pronto enfriamiento a la temperatura óptima recomendada para el cultivar y la conservación de esta temperatura durante el mercadeo.

CONTROL DE INSECTOS.

Kader & Arpaia (2000), indican que un tratamiento a baja temperatura (1°C por 14 días) puede ser tolerado sin daño por frío si las paltas se acondicionan primero por 12-18 horas a 38°C.

Las paltas no toleran los tratamientos por calor y/o las atmósferas controladas que se requieren para el control de insectos.

Q. COMPONENTES Y BENEFICIOS DE LA PALTA

Kader & Arpaia (2000), describen los componentes y beneficios de la palta.

El poder de la palta reside en la gran cantidad de minerales y vitaminas que posee, lo que la convierten en un alimento imprescindible dentro de una dieta sana y equilibrada. Estas son algunas de las cualidades de este fruto y sus beneficios para el organismo:

- Rica en **magnesio**, lo que contribuye al metabolismo de los lípidos, proteínas y calcio.
- Alto contenido de **ácido ascórbico**, cobre, hierro, fósforo, magnesio, potasio, (contiene 60 veces más potasio que el plátano), todos ellos elementos vitales para el crecimiento, mantenimiento de la salud y la obtención del vigor físico necesario.
- Fuente de manganeso, micronutriente esencial para el adecuado funcionamiento del cerebro y metabolismo de los carbohidratos.
- Rica en **glutación**, un antioxidante que contribuye a prevenir ciertos tipos de cáncer y alteraciones cardíacas, así como la neutralización de radicales libres que causan daños cerebrales.
- Alta concentración de **luteína**, un fotoquímico también conocido como carotenoide que protege contra enfermedades de la vista, como la degeneración de la mácula, la principal causa de ceguera en la tercera edad.
- Alto contenido de **ácido fólico**, necesario en las embarazadas pues interviene en la formación del tubo neural del feto.
- Fuente de vitamina A, que protege la piel y la vista y contribuye a la defensa contra las infecciones.
- Fuente de vitaminas B1, B2 y B3, asociadas con el buen funcionamiento del sistema nervioso.
- Aporte de vitamina B6, que controla la arterioesclerosis y algunos estados depresivos.
- Fuente de vitamina C, que refuerza las defensas del organismo.

- Gran aporte de vitamina E, de gran acción antioxidante y aliada contra los síntomas del envejecimiento, la prevención del cáncer y las enfermedades cardiovasculares.

R. INDUSTRIALIZACIÓN DE LA PALTA

Mogollón (2008), señala los diferentes usos para los cuales la palta es empleada en la industria, resaltando el aceite de palta:

- **Aceite de palta**

Las principales características resaltantes de la palta son su excepcional sabor, habilidad para soportar altas temperaturas a diferencia de los aceites que se utilizan comúnmente para cocinar y su versatilidad, ya que se puede emplear en una amplia variedad de preparaciones culinarias, lo cual lo hace muy atractivo e irresistible para los consumidores.

El aceite de palta en el mercado peruano es un producto relativamente nuevo por lo cual tiene un bajo nivel de penetración. Este aceite contiene una cantidad muy baja en grasas y es muy rico en monoinsaturados, 96% de los cuales está compuesto por ácido oleico y el porcentaje restante (Polinsaturados) está representado casi totalmente por ácido linoleico.

- **Fracción insaponificable del aceite**

En Francia, la industria farmacéutica considera que esta fracción debe ser recuperada a partir del aceite de palta por el gran valor con que cuenta.

- **Compuestos amargos**

Esto se presenta en el caso del aceite de palta, que cuando se trata con temperatura presenta la gran desventaja el acelerado desarrollo de un amargo sabor, siendo muchos los componentes que intervienen en aquello y es muy difícil prevenir o modificar el mal sabor que se ha de generar.

S. PRODUCCIÓN DE LA PALTA

Producción en el mundo

MINAGRI (2015), especifica que la producción de palta en el mundo muestra un crecimiento año a año, como respuesta a la expansión del consumo mundial. El 2014 se calculó en 4 829 mil toneladas (36,2% de crecimiento respecto a 2010). México, el principal productor participa con el 30% de la producción mundial, le siguen en importancia República Dominicana con un 8%, Colombia en el tercer lugar con un 6% y Perú en el cuarto lugar con un 6%.

Producción en Perú

ESAN (2007), indica que las principales zonas productoras de palta están en la Costa, los valles interandinos y la selva alta, principalmente en Junín, Lima, San Martín, Huanuco y Cusco. El área destinada al cultivo de palta es de aproximadamente 12 mil hectáreas, de las cuales cerca de 2,2 mil son de la variedad 'Hass' y 3.000 de palta tipo 'Fuerte'. La producción se orienta principalmente al mercado interno, evidenciando un desarrollo incipiente de la actividad exportadora. La producción por regiones es heterogénea por lo que se genera una fuerte competencia interna.

La producción de palta peruana mantendrá su tendencia creciente al avanzar 2,8% en el 2007, ante el impulso de las exportaciones y las acciones de los gobiernos regionales orientadas a promover cultivos que no requieran abundante cantidad de agua, pese a que se prevé un buen aprovisionamiento del recurso hídrico en los reservorios de la costa, debido a la llegada de un fenómeno de El Niño de magnitud leve.

ANEXO XI: SISTEMATIZACIÓN DE DATOS

ENC.	¿ Hace cuánto tiempo produce Palta?	¿ Antes de palta, a que otro cultivo se dedicaba?	¿ Cuánto de área tiene su cultivo de palta?	¿ Mediante qué sistema produce palta y que tipo de producción posee?	¿ En qué meses del año cosecha la palta y qué meses existe mayor abundancia?	¿Cuál es el beneficio por el que cultivo de palta?	¿ Qué variedad de palta produce?	¿ Qué labores culturales utiliza para su producción?	¿ Cuánto es el rendimiento de su producción de palta?	¿ Se encuentra afiliado a alguna organización?	¿ Vende sus productos a alguna institución pública o privada? ¿ De ser SI a cuánto por kilo?	¿ Ha participado en cursos de capacitación para la palta?	¿ Podría mencionar de cuanto es su costo de producción aproximado?	¿ Considera ud. que la palta es un cultivo rentable?	¿ Conoce la cadena productiva de la palta?
A	Hace 10 años	Maiz y Chirimoyas	Menor a 1ha	Tradicional	Nov-Abr.	Por el precio	Hass	Riego y limpieza	8 tm/ha	Si	No	No	No	Si	No
B	Hace 10 años	Maiz y Chirimoyas	Menor a 1ha	Tradicional	Nov-Abr.	Por el precio	Fuerte	Riego y limpieza	10 tm/ha	No	No	Si	No	Si	No
C	Hace 10 años	Maiz y Chirimoyas	Menor a 1ha	Tradicional	Nov-Abr.	Por el precio	Hass y Fuerte	Riego y limpieza	10 tm/ha	No	No	No	No	Si	No
D	Hace 10 años	Maiz y Chirimoyas	Menor a 1ha	Tradicional	Nov-Abr.	Por el precio	Hass y Fuerte	Riego y limpieza	10 tm/ha	No	No	No	No	Si	No
E	Hace 15 años	Maiz y Chirimoyas	Menor a 1ha	Tradicional	Nov-Abr.	Por el precio	Hass y Fuerte	Riego y limpieza	10 tm/ha	No	No	No	No	Si	No
F	Más de 20 años	Maiz y Chirimoyas	Menor a 1ha	Tradicional	Nov-Abr.	Por el precio	Hass y Fuerte	Riego y limpieza	8 tm/ha	No	No	No	No	Si	No
G	Hace 20 años	Maiz y Chirimoyas	Menor a 1ha	Tradicional	Nov-Abr.	Por el precio	Hass y Fuerte	Riego y limpieza	10 tm/ha	No	No	No	No	Si	No
H	Hace 15 años	Maiz y Chirimoyas	1ha a 5 ha	Tradicional	Nov-Abr.	Por el precio	Hass y Fuerte	Riego y limpieza	10 tm/ha	No	No	No	No	Si	No
I	Hace 15 años	Maiz y Chirimoyas	1ha a 5 ha	Tradicional	Nov-Abr.	Por el precio	Hass y Fuerte	Riego y limpieza	10 tm/ha	No	No	No	No	Si	No
J	Hace 10 años	Maiz y Chirimoyas	Menor a 1ha	Tradicional	Nov-Abr.	Por el precio	Hass y Fuerte	Riego y limpieza	10 tm/ha	No	No	Si	No	Si	No
K	Hace 10 años	Maiz y Chirimoyas	1ha a 5 ha	Tradicional	Nov-Abr.	Por el precio	Hass y Fuerte	Riego y limpieza	10 tm/ha	No	No	No	No	Si	No
L	Hace 10 años	Maiz y Chirimoyas	Menor a 1ha	Tradicional	Nov-Abr.	Por el precio	Hass y Fuerte	Riego y limpieza	10 tm/ha	Si	No	No	No	Si	No
M	Hace 10 años	Maiz y Chirimoyas	1ha a 5 ha	Tradicional	Nov-Abr.	Por el precio	Hass	Riego y limpieza	10 tm/ha	Si	No	No	No	Si	No
N	Hace 15 años	Maiz y Chirimoyas	Menor a 1ha	Tradicional	Nov-Abr.	Por el precio	Hass y Fuerte	Riego y limpieza	10 tm/ha	Si	No	Si	No	Si	No
O	Hace 15 años	Maiz y Chirimoyas	1ha a 5 ha	Tradicional	Nov-Abr.	Por el precio	Hass y Fuerte	Riego y limpieza	10 tm/ha	No	No	No	No	Si	No
P	Hace 10 años	Maiz y Chirimoyas	Menor a 1ha	Tradicional	Nov-Abr.	Por el precio	Hass y Fuerte	Riego y limpieza	10 tm/ha	Si	No	No	No	Si	No
Q	Hace 20 años	Maiz y Chirimoyas	Menor a 1ha	Tradicional	Nov-Abr.	Por el precio	Hass	Riego y limpieza	10 tm/ha	Si	No	No	No	Si	No
R	Hace 10 años	Maiz y Chirimoyas	Menor a 1ha	Tradicional	Nov-Abr.	Por el precio	Hass y Fuerte	Riego y limpieza	10 tm/ha	No	No	No	No	Si	No
S	Hace 15 años	Maiz y Chirimoyas	Menor a 1ha	Tradicional	Nov-Abr.	Por el precio	Hass y Fuerte	Riego y limpieza	10 tm/ha	No	No	No	No	Si	No
T	Hace 10 años	Maiz y Chirimoyas	1ha a 5 ha	Tradicional	Nov-Abr.	Por el precio	Hass y Fuerte	Riego y limpieza	10 tm/ha	No	No	No	No	Si	No
U	Hace 10 años	Maiz y Chirimoyas	1ha a 5 ha	Tradicional	Nov-Abr.	Por el precio	Hass y Fuerte	Riego y limpieza	10 tm/ha	No	No	Si	No	Si	No
V	Hace 10 años	Maiz y Chirimoyas	1ha a 5 ha	Tradicional	Nov-Abr.	Por el precio	Hass y Fuerte	Riego y limpieza	10 tm/ha	No	No	No	No	Si	No
W	Hace 20 años	Maiz y Chirimoyas	1ha a 5 ha	Tradicional	Nov-Abr.	Por el precio	Fuerte	Riego y limpieza	10 tm/ha	No	No	No	No	Si	No
X	Hace 10 años	Maiz y Chirimoyas	Menor a 1ha	Tradicional	Nov-Abr.	Por el precio	Hass y Fuerte	Riego y limpieza	8 tm/ha	No	No	No	No	Si	No
Y	Hace 15 años	Maiz y Chirimoyas	Menor a 1ha	Tradicional	Nov-Abr.	Por el precio	Hass y Fuerte	Riego y limpieza	8 tm/ha	No	No	No	No	Si	No
Z	Hace 15 años	Maiz y Chirimoyas	Menor a 1ha	Tradicional	Nov-Abr.	Por el precio	Hass y Fuerte	Riego y limpieza	10 tm/ha	No	No	No	No	Si	No
AB	Hace 10 años	Maiz y Chirimoyas	1ha a 5 ha	Tradicional	Nov-Abr.	Por el precio	Hass y Fuerte	Riego y limpieza	10 tm/ha	No	No	No	No	Si	No
AC	Hace 10 años	Maiz y Chirimoyas	1ha a 5 ha	Tradicional	Nov-Abr.	Por el precio	Hass	Riego y limpieza	10 tm/ha	No	No	No	No	Si	No
AD	Hace 20 años	Maiz y Chirimoyas	1ha a 5 ha	Tradicional	Nov-Abr.	Por el precio	Hass y Fuerte	Riego y limpieza	8 tm/ha	No	No	Si	No	Si	No
AE	Hace 20 años	Maiz y Chirimoyas	1ha a 5 ha	Tradicional	Nov-Abr.	Por el precio	Hass y Fuerte	Riego y limpieza	8 tm/ha	No	No	Si	No	Si	No
AF	Hace 10 años	Maiz y Chirimoyas	1ha a 5 ha	Tradicional	Nov-Abr.	Por el precio	Hass y Fuerte	Riego y limpieza	8 tm/ha	No	No	Si	No	Si	No
AG	Hace 10 años	Maiz y Chirimoyas	1ha a 5 ha	Tradicional	Nov-Abr.	Por el precio	Hass y Fuerte	Riego y limpieza	10 tm/ha	No	No	Si	No	Si	No
AH	Hace 20 años	Maiz y Chirimoyas	1ha a 5 ha	Tradicional	Nov-Abr.	Por el precio	Hass y Fuerte	Riego y limpieza	10 tm/ha	No	No	Si	No	Si	No
AI	Hace 10 años	Maiz y Chirimoyas	1ha a 5 ha	Tradicional	Nov-Abr.	Por el precio	Fuerte	Riego y limpieza	10 tm/ha	No	No	No	No	Si	No
AJ	Hace 20 años	Maiz y Chirimoyas	Menor a 1ha	Tradicional	Nov-Abr.	Por el precio	Hass y Fuerte	Riego y limpieza	10 tm/ha	No	No	No	No	Si	No
AK	Hace 20 años	Maiz y Chirimoyas	Menor a 1ha	Tradicional	Nov-Abr.	Por el precio	Hass y Fuerte	Riego y limpieza	8 tm/ha	No	No	No	No	Si	No

Continúa...

ENC.	¿Qué hace con su producción de palta?	¿Usted transforma su producto? Si su respuesta es SI, de qué forma?	¿Cuándo vende su producto, como lo presenta al comprador?	¿Conoce ud. Los atributos de la palta? Mencione cuales	¿Qué cree que diferencia a sus productos de los demás?	¿Conoce de los cuidados que necesita la palta para llegar al consumidor final?	¿Cómo fija el precio de la palta que comercializa?	¿Tiene alguna marca predeterminada para su producto? ¿Si la tiene, como se llama?	¿A quién vende su producto?	¿Ha exportado la palta alguna vez?	¿A que precio vende el kilo su producto fresco puesto en chacra?	¿Ha variado el precio de sus productos desde el último año?	¿Ha disminuido o se han incrementado sus ventas?	¿Dónde comercializa su producto, sea fresco o procesado?	¿Se siente satisfecho con la cantidad de palta que vende?	¿Le gustaría exportar los productos que produce?	¿Qué cree que le fralta para poder vender su producto en el mercado internacional?	¿Considera que la palta que vende es de calidad?	¿Dónde promociona su producto?	¿Conoce las normas para comercializar la palta?	¿Qué cree Ud. que se debería hacer para incrementar la venta de su producto fresco o procesado?
A	Venta en fresco	No	Costales de yute	No	Sabor y color	No	Prop del comprad.	Pariahuanca	Intermediarios	No	S/1.50	Si	Se ha Incrementado	Mercado Local	Si	Si	Prod. Y Capac.	Si	Ferias	No	Prod. Y Capac.
B	Venta en fresco	No	Costales de yute	No	Sabor y color	No	Prop del comprad.	Pariahuanca	Intermediarios	No	S/1.50	Si	Se ha Incrementado	Mercado Local	Si	Si	Prod. Y Capac.	Si	Ferias	No	Prod. Y Capac.
C	Venta en fresco	No	Costales de yute	No	Sabor y color	No	Prop del comprad.	Pariahuanca	Intermediarios	No	S/1.50	Si	Se ha Incrementado	Mercado Local	Si	Si	Prod. Y Capac.	Si	Ferias	No	Prod. Y Capac.
D	Venta en fresco	No	Costales de yute	No	Sabor y color	No	Prop del comprad.	Pariahuanca	Intermediarios	No	S/1.50	Si	Se ha Incrementado	Mercado Local	Si	Si	Prod. Y Capac.	Si	Ferias	No	Prod. Y Capac.
E	Venta en fresco	No	Costales de yute	No	Sabor y color	No	Prop del comprad.	Pariahuanca	Intermediarios	No	S/1.50	Si	Se ha Incrementado	Mercado Local	Si	Si	Prod. Y Capac.	Si	Ferias	No	Prod. Y Capac.
F	Venta en fresco	No	Costales de yute	No	Sabor y color	No	Prop del comprad.	Pariahuanca	Intermediarios	No	S/1.50	Si	Se ha Incrementado	Mercado Local	Si	Si	Prod. Y Capac.	Si	Ferias	No	Prod. Y Capac.
G	Venta en fresco	No	Costales de yute	No	Sabor y color	No	Prop del comprad.	Pariahuanca	Intermediarios	No	S/1.50	Si	Se ha Incrementado	Mercado Local	Si	Si	Prod. Y Capac.	Si	Ferias	No	Prod. Y Capac.
H	Venta en fresco	No	Costales de yute	No	Sabor y color	No	Prop del comprad.	Pariahuanca	Intermediarios	No	S/1.50	Si	Se ha Incrementado	Mercado Local	Si	Si	Prod. Y Capac.	Si	Ferias	No	Prod. Y Capac.
I	Venta en fresco	No	Costales de yute	No	Sabor y color	No	Prop del comprad.	Pariahuanca	Intermediarios	No	S/1.50	Si	Se ha Incrementado	Mercado Local	Si	Si	Prod. Y Capac.	Si	Ferias	No	Prod. Y Capac.
J	Venta en fresco	No	Costales de yute	No	Sabor y color	No	Prop del comprad.	Pariahuanca	Intermediarios	No	S/1.50	Si	Se ha Incrementado	Mercado Local	Si	Si	Prod. Y Capac.	Si	Ferias	No	Prod. Y Capac.
K	Venta en fresco	No	Costales de yute	No	Sabor y color	No	Prop del comprad.	Pariahuanca	Intermediarios	No	S/1.50	Si	Se ha Incrementado	Mercado Local	Si	Si	Prod. Y Capac.	Si	Ferias	No	Prod. Y Capac.
L	Venta en fresco	No	Costales de yute	No	Sabor y color	No	Prop del comprad.	Pariahuanca	Intermediarios	No	S/1.50	Si	Se ha Incrementado	Mercado Local	Si	Si	Prod. Y Capac.	Si	Ferias	No	Prod. Y Capac.
M	Venta en fresco	No	Costales de yute	No	Sabor y color	No	Prop del comprad.	Pariahuanca	Intermediarios	No	S/1.50	Si	Se ha Incrementado	Mercado Local	Si	Si	Prod. Y Capac.	Si	Ferias	No	Prod. Y Capac.
N	Venta en fresco	No	Costales de yute	No	Sabor y color	No	Prop del comprad.	Pariahuanca	Intermediarios	No	S/1.50	Si	Se ha Incrementado	Mercado Local	Si	Si	Prod. Y Capac.	Si	Ferias	No	Prod. Y Capac.
O	Venta en fresco	No	Costales de yute	No	Sabor y color	No	Prop del comprad.	Pariahuanca	Intermediarios	No	S/1.50	Si	Se ha Incrementado	Mercado Local	Si	Si	Prod. Y Capac.	Si	Ferias	No	Prod. Y Capac.
P	Venta en fresco	No	Costales de yute	No	Sabor y color	No	Prop del comprad.	Pariahuanca	Intermediarios	No	S/1.50	Si	Se ha Incrementado	Mercado Local	Si	Si	Prod. Y Capac.	Si	Ferias	No	Prod. Y Capac.
Q	Venta en fresco	No	Costales de yute	No	Sabor y color	No	Prop del comprad.	Pariahuanca	Intermediarios	No	S/1.50	Si	Se ha Incrementado	Mercado Local	Si	Si	Prod. Y Capac.	Si	Ferias	No	Prod. Y Capac.
R	Venta en fresco	No	Costales de yute	No	Sabor y color	No	Ref. Mercado	Pariahuanca	Intermediarios	No	S/1.50	Si	Se ha Incrementado	Mercado Local	Si	Si	Prod. Y Capac.	Si	Ferias	No	Prod. Y Capac.
S	Venta en fresco	No	Costales de yute	No	Sabor y color	No	Prop del comprad.	Pariahuanca	Intermediarios	No	S/1.50	Si	Se ha Incrementado	Mercado Local	Si	Si	Prod. Y Capac.	Si	Ferias	No	Prod. Y Capac.
T	Venta en fresco	No	Costales de yute	No	Sabor y color	No	Prop del comprad.	Pariahuanca	Intermediarios	No	S/1.50	Si	Se ha Incrementado	Mercado Local	Si	Si	Prod. Y Capac.	Si	Ferias	No	Prod. Y Capac.
U	Venta en fresco	No	Costales de yute	No	Sabor y color	No	Prop del comprad.	Pariahuanca	Intermediarios	No	S/1.50	Si	Se ha Incrementado	Mercado Local	Si	Si	Prod. Y Capac.	Si	Ferias	No	Prod. Y Capac.
V	Venta en fresco	No	Costales de yute	No	Sabor y color	No	Prop del comprad.	Pariahuanca	Intermediarios	No	S/1.50	Si	Se ha Incrementado	Mercado Local	Si	Si	Prod. Y Capac.	Si	Ferias	No	Prod. Y Capac.
W	Venta en fresco	No	Costales de yute	No	Sabor y color	No	Prop del comprad.	Pariahuanca	Intermediarios	No	S/1.50	Si	Se ha Incrementado	Mercado Local	Si	Si	Prod. Y Capac.	Si	Ferias	No	Prod. Y Capac.
X	Venta en fresco	No	Costales de yute	No	Sabor y color	No	Prop del comprad.	Pariahuanca	Intermediarios	No	S/1.50	Si	Se ha Incrementado	Mercado Local	Si	Si	Prod. Y Capac.	Si	Ferias	No	Prod. Y Capac.
Y	Venta en fresco	No	Costales de yute	No	Sabor y color	No	Prop del comprad.	Pariahuanca	Intermediarios	No	S/1.50	Si	Se ha Incrementado	Mercado Local	Si	Si	Prod. Y Capac.	Si	Ferias	No	Prod. Y Capac.
Z	Venta en fresco	No	Costales de yute	No	Sabor y color	No	Prop del comprad.	Pariahuanca	Intermediarios	No	S/1.50	Si	Se ha Incrementado	Mercado Local	Si	Si	Prod. Y Capac.	Si	Ferias	No	Prod. Y Capac.
AB	Venta en fresco	No	Costales de yute	No	Sabor y color	No	Prop del comprad.	Pariahuanca	Intermediarios	No	S/1.50	Si	Se ha Incrementado	Mercado Local	Si	Si	Prod. Y Capac.	Si	Ferias	No	Prod. Y Capac.
AC	Venta en fresco	No	Costales de yute	No	Sabor y color	No	Prop del comprad.	Pariahuanca	Intermediarios	No	S/1.50	Si	Se ha Incrementado	Mercado Local	Si	Si	Prod. Y Capac.	Si	Ferias	No	Prod. Y Capac.
AD	Venta en fresco	No	Costales de yute	No	Sabor y color	No	Prop del comprad.	Pariahuanca	Intermediarios	No	S/1.50	Si	Se ha Incrementado	Mercado Local	Si	Si	Prod. Y Capac.	Si	Ferias	No	Prod. Y Capac.
AE	Venta en fresco	No	Costales de yute	No	Sabor y color	No	Prop del comprad.	Pariahuanca	Intermediarios	No	S/1.50	Si	Se ha Incrementado	Mercado Local	Si	Si	Prod. Y Capac.	Si	Ferias	No	Prod. Y Capac.
AF	Venta en fresco	No	Costales de yute	No	Sabor y color	No	Prop del comprad.	Pariahuanca	Intermediarios	No	S/1.50	Si	Se ha Incrementado	Mercado Local	Si	Si	Prod. Y Capac.	Si	Ferias	No	Prod. Y Capac.
AG	Venta en fresco	No	Costales de yute	No	Sabor y color	No	Prop del comprad.	Pariahuanca	Intermediarios	No	S/1.50	Si	Se ha Incrementado	Mercado Local	Si	Si	Prod. Y Capac.	Si	Ferias	No	Prod. Y Capac.
AH	Venta en fresco	No	Costales de yute	No	Sabor y color	No	Prop del comprad.	Pariahuanca	Intermediarios	No	S/1.50	Si	Se ha Incrementado	Mercado Local	Si	Si	Prod. Y Capac.	Si	Ferias	No	Prod. Y Capac.
AI	Venta en fresco	No	Costales de yute	No	Sabor y color	No	Prop del comprad.	Pariahuanca	Intermediarios	No	S/1.50	Si	Se ha Incrementado	Mercado Local	Si	Si	Prod. Y Capac.	Si	Ferias	No	Prod. Y Capac.
AJ	Venta en fresco	No	Costales de yute	No	Sabor y color	No	Prop del comprad.	Pariahuanca	Intermediarios	No	S/1.50	Si	Se ha Incrementado	Mercado Local	Si	Si	Prod. Y Capac.	Si	Ferias	No	Prod. Y Capac.
AK	Venta en fresco	No	Costales de yute	No	Sabor y color	No	Prop del comprad.	Pariahuanca	Intermediarios	No	S/1.50	Si	Se ha Incrementado	Mercado Local	Si	Si	Prod. Y Capac.	Si	Ferias	No	Prod. Y Capac.