

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA**

**ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN AGRONEGOCIOS**



**“ESTRATEGIAS DE MERCADO PARA FORTALECER LA
EXPORTACIÓN DE PALTA HASS (*Persea americana*) DE PERÚ A
ESTADOS UNIDOS”**

Presentada por:

SARMA LA ROSA ROCA

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

Lima – Perú

2021

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA**

**ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN AGRONEGOCIOS**

**ESTRATEGIAS DE MERCADO PARA FORTALECER LA
EXPORTACIÓN DE PALTA HASS (*Persea americana*) DE PERÚ A
ESTADOS UNIDOS**

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

Presentada por:

SARMA LA ROSA ROCA

Sustentada y aprobada ante el siguiente Jurado:

Mg.Sc. Juan Magallanes Díaz

Mg.Sc. Luis Espinoza Villanueva

Asesor

Dr. Pedro Quiroz Quezada

Miembro

Dr. Ampelio Ferrando Perea

Miembro

Dedicatoria

A Dios, por darme esta nueva oportunidad, por proveerme las fuerzas para continuar y cumplir mis objetivos.

A mi querida madre Glicería, la persona que siempre está y estará conmigo. Sin ella no sería quien soy actualmente.

A mis hermanas: Faara Nérida, Mary Luz y Sayda por su comprensión para que este proyecto fuera posible.

Sarma

AGRADECIMIENTOS

A mi asesor de tesis Mg. Sc. Luis Enrique Espinoza Villanueva, por haberme ofrecido la oportunidad de acudir a su capacidad y conocimiento científico. Así también, por su amistad, comprensión, tolerancia e interés para guiarme durante el proceso de desarrollo de mi tesis con su experiencia de años en investigación.

A los docentes miembros del jurado de mi tesis, Dr. Ampelio Ferrando Perea, Dr. Pedro Quiroz Quezada y al Mg. Sc. Juan Magallanes Díaz por sus valiosas apreciaciones hacia la investigación.

A la Universidad Nacional Agraria La Molina, por haberme aceptado ser parte de ella y poder estudiar la maestría. Así también, a los docentes de la Maestría de Agronegocios por formar profesionales en los agronegocios, por sus enseñanzas de calidad y el impulso de la investigación.

A los colaboradores, investigadores, representantes de organizaciones y empresas por su participación y valiosa contribución a partir de su disposición para las entrevistas y la apertura de sus experiencias para la mejora de la investigación.

ÍNDICE GENERAL

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
II.	REVISIÓN DE LITERATURA.....	4
2.1.	ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
2.1.1.	Antecedentes nacionales.....	4
2.1.2.	Antecedentes internacionales.....	6
2.2.	MARCO TEÓRICO.....	8
2.2.1.	La palta.....	8
2.2.2.	Clasificación de la palta.....	9
2.2.3.	Principales variedades o cultivares de la palta en el Perú.....	9
2.2.4.	Beneficios que genera el consumo de la palta.....	11
2.2.5.	Comercialización.....	14
2.2.6.	Estrategia.....	14
2.2.7.	Estrategia de marketing.....	14
2.2.8.	Estrategias alternativas de marketing.....	15
2.2.9.	Marketing internacional.....	17
2.2.10.	Exportación.....	17
2.2.11.	Mercado internacional de la palta.....	17
2.2.12.	Estacionalidad de las importaciones norteamericanas.....	18
2.2.13.	Consumo de la palta en Estados Unidos.....	22
2.3.	MARCO CONCEPTUAL.....	23
III.	MATERIALES Y MÉTODOS.....	27
3.1.	LUGAR.....	27
3.1.1.	Ubicación política.....	27
3.1.2.	Límites de la Región La Libertad.....	28
3.2.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	28

3.2.1. Diseño de la investigación.....	29
3.3. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.....	29
3.3.1. Hipótesis general.....	29
3.3.2. Hipótesis específicas.....	29
3.3.3. Identificación de variables.....	30
3.4. FASES DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN.....	30
3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	31
3.5.1. Población.....	31
3.5.2. Muestra.....	31
3.6. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	31
3.6.1. Análisis de datos.....	32
3.7. ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD Y VARIABILIDAD.....	32
3.7.1. Análisis de confiabilidad.....	32
3.7.2. Validación de los instrumentos.....	33
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	34
4.1. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO DE LA PALTA ESTADOUNIDENSE Y EL PERFIL DEL CONSUMIDOR AMERICANO.....	34
4.1.1. Características generales del mercado estadounidense.....	34
4.1.2. Características del mercado de paltas estadounidense.....	34
4.1.3. Relación comercial entre Estados Unidos y Perú.....	36
4.1.4. Perfil del consumidor en la ciudad de Los Ángeles.....	36
4.2. POTENCIAL DE LA OFERTA DE PALTA HASS PERUANA PARA SU EXPORTACIÓN A LOS ESTADOS UNIDOS.....	38
4.2.1. Caracterización del cultivo de palta nacional.....	38
4.2.2. Estacionalidad de la palta.....	42
4.2.3. Exportación e importación.....	42
4.2.4. Caracterización de la cadena productiva de la palta para su exportación.....	43

4.2.5. Análisis del macroentorno (PESTEG).....	50
4.2.6. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	51
4.3. ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LAS EXPORTACIONES PERUANAS DE PALTA HASS HACIA ESTADOS UNIDOS.....	53
4.3.1. Factores que intervienen en las estrategias de mercado	53
4.3.2. Planteamiento de las estrategias de mercado.....	56
4.4. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS	60
4.4.1. Factores críticos que conforman el plan de comercialización.....	60
4.4.2. Análisis económico de la implementación de la estrategia de comunicación...	61
4.5. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	64
V. CONCLUSIONES.....	67
VI. RECOMENDACIONES	69
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Composición nutricional de la palta (100 gr. de pulpa)	13
Tabla 2: Evolución de las principales empresas exportadoras (Valor FOB US\$).....	22
Tabla 3: Exportación de palta Hass de Perú a Estados Unidos	23
Tabla 4: Validación de los factores encuestados (α de Cronbach)	33
Tabla 5: Rendimiento promedio anual (2019) del cultivo de la palta por región.....	40
Tabla 6: Precio promedio anual (2019) del cultivo de palta por región	41
Tabla 7: Exportaciones de palta (partida 0804.40.00.00) durante el periodo 2016 - 2017.	43
Tabla 8: Importancia de los factores en el plan de comunicaciones	60
Tabla 9: Proyección de ventas de los productores de palta de Virú – La Libertad	62
Tabla 10: Incremento de las exportaciones	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Precio unitario de importación anual (CIF) de palta en los principales mercados.....	18
Figura 2 : Estacionalidad de las exportaciones de palta Hass de Perú y México	19
Figura 3: Estacionalidad de las importaciones procedentes de México y Perú.....	19
Figura 4: Estados Unidos, evolución del precio unitario de importación por sus principales países proveedores (en el largo plazo).	20
Figura 5: Estados Unidos, precio unitario de importación de principales países (corto plazo).	21
Figura 6: Región La Libertad	27
Figura 7: Clientes de los productores de palta en EE.UU.	35
Figura 8: Productos de palta comercializados en EE.UU.....	35
Figura 9: Superficie plantada de palta por departamento durante el año 2019 (ha).....	39
Figura 10: Producción de palta por región durante el año 2019 (toneladas)	39
Figura 11: Variación de precio en chacra de la palta durante el año 2019 (Kg/ha)	41
Figura 12: Variación de la producción mensual de palta durante el año 2019 (Kg/ha)	42
Figura 13: Antigüedad en la producción de palta para agroexportación de los productores de Virú – La Libertad	43
Figura 14: Tamaño de la unidad agropecuaria de los productores de palta de Virú – La Libertad	44
Figura 15: Sistema de producción utilizado por los productores de palta de Virú – La Libertad	44
Figura 16: Meses de mayor disponibilidad del producto acorde a los productores de palta de Virú – La Libertad	45
Figura 17: Factor más importante en la producción acorde a los productores de palta de Virú – La Libertad	45
Figura 18: Variedad de palta producida por los productores de palta de Virú – La Libertad	46

Figura 19: Rendimiento alcanzado por los productores de palta de Virú – La Libertad.....	46
Figura 20: Pertenencia a una asociación manifestada por los productores de palta de Virú – La Libertad	47
Figura 21: Participación de productores en las capacitaciones organizadas por las asociaciones de productores de palta de Virú – La Libertad.....	47
Figura 22: Destino de la producción de palta de Virú – La Libertad	48
Figura 23: Presentación de venta de los productores de palta de Virú – La Libertad	48
Figura 24: Características que diferencian a los productores de palta de Virú – La Libertad	49
Figura 25: Conocimiento de los cuidados requeridos para la exportación manifestada por los productores de palta de Virú – La Libertad.....	49
Figura 26: Análisis de los cinco poderes de Porter	52
Figura 27: Análisis de los factores de rendimiento del cultivo	54
Figura 28: Análisis de los factores de calidad de las paltas cultivadas	54
Figura 29: Análisis del factor nutricional de la palta.....	55
Figura 30: Análisis de los factores de sostenibilidad ambiental y social de la palta.....	55
Figura 31: Resultados modelados de Montecarlo para el incremento de utilidades	63

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Contrastación de hipótesis	79
Anexo 2: Ventana comercial de la palta variedad Hass en el Perú y demás países de importancia exportadora.....	80
Anexo 3: Ficha técnica de la palta para exportación.....	81
Anexo 4: Reporte de confiabilidad estadística	82
Anexo 5: Reporte de análisis factorial de las encuestas.....	83
Anexo 6: Variables de entrada de la simulación de Montecarlo	84
Anexo 7: Asociación de Productores y Exportadores de Palta Santa Rita.....	88
Anexo 8: Asociación de Exportadores de Palta Chimú.....	89
Anexo 9: Detalle de costos e ingresos en los productores evaluados.....	90
Anexo 10: Encuesta aplicada a los productores	91

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo analizar la ventana comercial de la palta Hass (*Persea americana*) en el mercado americano y proponer estrategias de mercado para fortalecer la participación de los exportadores peruanos e incrementar la rentabilidad a partir del 2020. Para lograr el objetivo, se plantea una investigación de tipo no experimental, descriptivo-explicativo de paradigma cuantitativo. Se aplicó una encuesta a 29 productores de palta ubicados en la región La Libertad, zona importante de producción, buscando caracterizar la cadena productiva de la palta para exportación y explorar las estrategias de mercado actuales y los criterios en los que se basan. Los resultados de la investigación muestran que los productores de palta de la región La Libertad cuentan con grandes cualidades con respecto a la calidad y productividad de sus cultivos, con rendimientos superiores a las 10 toneladas por hectárea; son los mejores a nivel nacional en producción de palta Hass para exportación. Por otro lado, los exportadores requieren estrategias de comercialización; que les permitan adecuarse a las tendencias actuales en el mercado de alimentos de Estados Unidos para crecer en sus empresas y mejorar su rentabilidad. El estudio concluye con la generación de un plan de comercialización y expansión del mercado, acorde a las tendencias actuales del mercado objetivo; logrando un VAN proyectado de 3.1 millones de USD a una TIR de 93 por ciento. Lo cual indica rentabilidad. Al validar estadísticamente estos resultados se simuló el crecimiento de las utilidades de los exportadores al implementar el plan de mercado.

Palabras clave: Estrategias de mercado, exportación, palta Hass, rentabilidad.

SUMMARY

The objective of this research work is to analyze the commercial window of the Hass avocado (*Persea americana*) in the American market and propose market strategies to strengthen the participation of Peruvian exporters and increase profitability as of 2020. To achieve this aim, a non-experimental exploratory research, with a quantitative paradigm, is proposed. A poll was applied to 29 avocado producers located in the region La Libertad, an important production area, in order to characterize the production chain of avocado for export, and to explore current market strategies and the criteria on which they are based. The results of the research show that avocado producers in the region La Libertad have great qualities regarding the quality and productivity of their crops; with an efficiency greater than 10 tons per hectare, they are nationally the best in the production of Hass avocado for export. On the other hand, exporters require marketing strategies that allow them to adapt to current trends in the United States food market; this ideal situation will help them to grow with their companies and improve their profitability. This study finishes with the generation of a marketing and market expansion plan according to current trends in the target market, that achieves a projected NPV of 3.1 million USD at an IRR of 93 percent and indicates profitability. By statistically validating these results, the growth of the exporters' profits was simulated when implementing the proposed market plan.

Keywords: Market strategies, export, Hass Avocado, profitability.

I. INTRODUCCIÓN

La producción de palta en el mundo muestra un crecimiento de 5.1 por ciento por año durante el período 2000 – 2017. En el 2017 ha alcanzado la producción más dominante de 6 048 508 toneladas. Desde este año el Perú es el tercer país con mayor producción de palta en el mundo, con ocho por ciento de participación, con un crecimiento de producción promedio anual de 14.4 por ciento. Además, los niveles de producción y productividad son cada vez mejores. Al 2017 ha alcanzado un rendimiento promedio de 11.8 toneladas por hectárea, superior al promedio del rendimiento mundial (9.03 t/ha) y al rendimiento promedio del primer productor y exportador mundial, México (10.8 t/ha), según indica el Ministerio de Agricultura y Riego-MINAGRI (2019).

La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria - SUNAT (2017) informa que Perú se ha convertido desde el año 2015 en el segundo país exportador de palta a los Estados Unidos. En el 2017 ha colocado 65 765.994 toneladas alcanzando un valor FOB de US\$ 162 055 960, que representa el 7.2 por ciento del total adquirido por Estados Unidos en comparación a lo registrado en el año 2010 que fue de 433.57 toneladas con un valor FOB de US\$ 784 216.15. Frente al creciente requerimiento de la palta en la plaza estadounidense, la magnitud de los envíos de Perú a Estados Unidos ha aumentado. Durante el espacio 2010 al 2017 muestra un valor promedio de progresión de 24.2 por ciento y en valor FOB de 28.1 por ciento.

Estados Unidos entre los años 2001 y 2017 ha incrementado las importaciones de palta a una tasa promedio anual de 18 por ciento; el 2017 ha importado 900 mil toneladas. Estados Unidos a pesar de ser productor de palta es el mayor importador de palta en el mundo, importa el 74 por ciento de lo que consume. Siendo este mercado el que fija la actuación de los requerimientos y los precios en el mercado internacional.

Según lo indicado por Gamarra (2015), en Estados Unidos la palta con mayor prevalencia es consumida en la cena, seguido por el almuerzo, en orden de preferencia. Usualmente, también se consume el 05 de mayo, Día del Orgullo Latino y el 04 de julio Día de la

Independencia. Además, un 20 por ciento de la población lo considera como una comida que siempre se consume. Por un lado, el MINAGRI (2015) menciona que la producción interna de palta en California es escasa durante los meses de verano (junio a setiembre). Gracias a la producción moderada de México y la alta producción de Perú en este periodo es cubierto parte de la demanda.

Asimismo, la costa peruana tiene las mayores extensiones de producción y tonelajes de palta Hass; resaltan las regiones de La Libertad, Lima e Ica. La producción es estacional desde marzo hasta agosto, mientras la producción de la sierra es de enero a marzo. Aparte de ello, la palta Hass se produce hasta los 2700 m.s.n.m. con su cualidad exportadora; en años recientes se ha venido reemplazando los otros cultivares de palta por la Hass. Mientras que, los envíos de palta Hass peruana al exterior se realizan por barco, que parten desde los puertos marítimos del Callao, Salaverry, IAT Lambayeque, Pisco y Chimbote.

A partir de este panorama se desprende el siguiente problema de investigación: ¿Qué estrategias de mercado deben implementar los exportadores peruanos de palta Hass para fortalecer su participación en la ventana comercial del mercado americano e incrementar su rentabilidad?

Para responder a esta problemática, la investigación plantea por objetivo principal: Analizar la ventana comercial de la palta Hass (*Persea americana*) en el mercado americano y proponer estrategias de mercado para fortalecer la participación de los exportadores peruanos e incrementar la rentabilidad a partir del 2020.

Los objetivos específicos trazados son (a) determinar las características del mercado de la palta en Estados Unidos y el perfil del consumidor para tener conocimiento a donde se exportará nuestro producto, (b) establecer y evaluar el potencial de la palta Hass peruana para su exportación al mercado americano, (c) analizar la ventana comercial del mercado americano para la palta Hass, que permita fortalecer la participación de los exportadores peruanos e (d) identificar y proponer estrategias de mercado que potencialicen las exportaciones peruanas de la palta Hass, durante la ventana comercial de Estados Unidos para incrementar la rentabilidad de las exportadoras.

Las delimitaciones están dadas por (a) delimitación espacial – geográfica: La exploración se efectuó dentro del área de intervención de las principales organizaciones peruanas

exportadoras de palta Hass a Estados Unidos y el alcance de las entidades representativas, (b) delimitación cronológica: El periodo de indagación abarca a los años 2018 y 2019 y (c) delimitación socioeconómica: Se entrevistó a los socios de organizaciones exportadoras e instituciones más importantes del Perú, aquellas con una continuidad en la exportación de palta Hass a los Estados Unidos de América.

Las varias razones existentes para justificar el presente estudio son (a) por conveniencia: La investigación es útil, dado que en el mercado estadounidense existe una ventana comercial para el Perú para abastecer con palta Hass durante los meses de mayo a septiembre. Además, coincide con el periodo estacional de exportación de la palta Hass de Perú, y es el espacio donde no hay competencia de los importantes países exportadores; (b) por relevancia social: la investigación aporta a que productores y exportadores peruanos consoliden sus alianzas estratégicas para impulsar una mayor participación comercial más informada sobre el valor de la alimentación sana, educación nutricional y sostenibilidad social y ambiental; (c) por implicancias prácticas: la investigación establece la práctica de las estrategias de mercado para fortalecer la venta de la palta Hass de Perú a Estados Unidos. Por otro lado, el estudio favorece a los productores y exportadores de palta Hass debido a que el mercado objetivo reconoce la palta por sus cualidades nutraceuticas que aparte de ser un alimento que nutre, también previene y mejora la salud; posee la facilidad para preparar diversos platillos y como producto es valioso para la industria; y (d) por su valor teórico: el estudio crea información académica relevante para enriquecer y ampliar la perspectiva teórica y de análisis sobre la exportación, estrategias de mercado, palta Hass, rentabilidad y ventana comercial.

Las limitaciones encontradas son: (a) la investigación solo incluye el estudio de la palta Hass fresca y no se toman en cuenta las otras variedades comerciales ni los sub productos de la palta debido a la poca experiencia de exportación de estos últimos, (b) la investigación comprende solo a las principales organizaciones exportadoras de palta Hass de la región La Libertad debido a que las superficies de producción en otras regiones peruanas son menores y la cosecha es en periodos diferentes a la oportunidad comercial objetivo, (c) la disponibilidad estacional de la palta Hass de la costa peruana (marzo-setiembre) limita la oferta durante los otros meses del año y (d) la estrategia de mercado no es aplicable a otros mercados sin la debida adecuación.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. Antecedentes nacionales

Ñaupari (2017) realizó el trabajo de investigación denominado “*Estrategias para desarrollar la exportación de palta Hass a Estados Unidos por parte de los productores del Valle de Huayán – Huaral*” con las siguientes características:

- Objetivo principal: “Establecer qué estrategias se implementarían para desarrollar la exportación de paltas Hass a Estados Unidos por parte de los productores del Valle de Huayán-Huaral”.
- Tipo y diseño de la investigación: no experimental, de diseño exploratorio.
- Enfoque de la investigación: cualitativo.
- Población y muestra: el tamaño de la población corresponde a 40 productores de palta Hass, los cuales pertenecen a la Asociación de Agricultores de palta Hass del Valle de Huayán, Huaral. La muestra final correspondió a 31 productores, calculada por fórmula probabilística.
- Instrumento de investigación: entrevista en profundidad.
- Conclusión principal: “La asociatividad y el liderazgo en costos son las principales estrategias que se podrían seguir para lograr el éxito en los productores del Valle de Huayán”.

Balvín (2016) realizó el trabajo de investigación denominado “*Competitividad de la oferta exportable de palta Hass en el mercado de Estados Unidos*” con las siguientes características:

- Objetivo principal: “Realizar el análisis de la oferta exportable, las características del mercado de Estados Unidos de América y el nivel de competitividad del comercio internacional en comparación con México y Chile”.
- Tipo y diseño de la investigación: no experimental, descriptiva.
- Enfoque de la investigación: cuantitativo.

- Población y muestra: la población estuvo constituida por los productores de las regiones Lima e Ica y, finalmente, se seleccionó una muestra de 19 productores mediante la fórmula de muestreo de poblaciones finitas.
- Instrumento de investigación: cuestionario.
- Conclusión principal: “Perú muestra mayor ventaja comparativa en relación a México y Chile; por lo tanto, los niveles de competitividad son mayores en el comercio internacional de esta fruta. En lo referente a la inserción en el mercado internacional, el Perú muestra una tasa de crecimiento promedio anual de 25 por ciento y una eficiencia del 4.1 por ciento superando a México y Chile. Además, la palta que exporta el Perú cumple con las normas de calidad en relación al contenido de materia seca que es de 22 por ciento. Por otro lado, debemos indicar que el Perú ha creado la Comisión Peruana de Paltas, para promocionar de manera bilateral el consumo de palta Hass en el país del norte”.

Gamarra (2015) efectuó el trabajo de investigación denominado “*Planteamiento estratégico de la palta*” con las siguientes características:

- Objetivo principal: “Evaluar la viabilidad comercial, técnica, económica y financiera para la exportación de palta Hass al mercado de Estados Unidos”.
- Tipo y diseño de la investigación: no experimental, descriptiva.
- Enfoque de la investigación: cuantitativo.
- Población y muestra: no presenta análisis de campo.
- Instrumento de análisis: análisis económico y de riesgo mediante simulación de Montecarlo.
- Conclusión principal: “El proyecto de procesamiento de palta localizado en Lima para su exportación a los EE. UU. es rentable en el 76 por ciento de los casos según el análisis de Montecarlo”.

Capcha et al. (2013) ejecutaron el trabajo de investigación denominado “*Planteamiento estratégico de la palta*” con las siguientes características:

- Objetivo principal: “Desarrollar el planeamiento estratégico de la palta, a efectos de mejorar el desarrollo obtenido involucrando a todos los productores, sean estos medianos y/o pequeños agricultores; así como lograr un posicionamiento acorde con la calidad del producto en el mundo”.

- Tipo y diseño de la investigación: no experimental, descriptiva y analítica.
- Enfoque de la investigación: cualitativo.
- Población y muestra: reportes estadísticos sobre el mercado de la palta.
- Instrumento de investigación: no utilizado.
- Conclusión principal: “La ejecución de las estrategias recomendadas permitirá al Perú posicionarse al 2023 como el segundo productor a nivel mundial, para lo cual sugerimos la formación del Comité Peruano de la Palta (CPP) entidad estatal adscrita a la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) quien deberá asumir el rol de liderazgo para la obtención de la visión propuesta”.

2.1.2. Antecedentes internacionales

Caisapanta (2020) desarrolló el trabajo de investigación denominado “*Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la elaboración y exportación de aguacate en conserva desde Ecuador hacia New York – Estados Unidos*” con las siguientes características:

- Objetivo principal: “Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la elaboración y exportación de aguacate en conserva desde Ecuador hacia New York – Estados Unidos”.
- Tipo y diseño de la investigación: no experimental, plan de negocios.
- Enfoque de la investigación: cuantitativo.
- Población y muestra: no presenta.
- Instrumento de investigación: no presenta, solo realiza análisis bibliográfico.
- Conclusión principal: “La evaluación financiera del plan de negocios con una proyección a cinco años concluye que el proyecto es viable debido a los indicadores positivos que son VAN de \$15.906,11 con una tasa de retorno (TIR) del 23,37 por ciento mayor al WACC 17,47 por ciento”.

Campoverde (2018) realizó el trabajo de investigación denominado “*Orientación emprendedora y capacidad de absorción como determinantes del desempeño exportador de pymes: caso Ecuador*” con las siguientes características:

- Objetivo principal: “Determinar la influencia de la capacidad de absorción y de la orientación emprendedora en el desempeño financiero y estratégico exportador de las pymes ecuatorianas para conocer el efecto de la capacidad de gestión del

conocimiento obtenido por fuentes externas y del comportamiento emprendedor internacional en el logro de altos niveles de desempeño exportador de pymes”.

- Tipo y diseño de la investigación: no experimental, de corte transversal de tipo correlacional - causa.
- Enfoque de la investigación: cuantitativo.
- Población y muestra: se identificaron 571 pymes según los criterios de delimitación de la población. Del listado inicial de empresas, se obtuvo una muestra de 200 pymes exportadoras por medio de un método de selección aleatorio.
- Instrumento de investigación: cuestionario.
- Conclusión principal: “Se ha logrado extender el conocimiento de la internacionalización de pymes desde la perspectiva de recursos y capacidades estratégicas, por medio de la integración de la capacidad de absorción y de comportamiento emprendedor. Además, se ha estudiado el resultado de la internacionalización de las pymes ecuatorianas; lo que ha permitido el ajuste y refinamiento de constructos de la capacidad de absorción, orientación emprendedora y desempeño exportador en un contexto poco estudiado”.

Abello y Esmeral (2018) realizaron el trabajo de investigación denominado “*Estudio de mercado para mejorar las exportaciones de aguacate Hass colombiano hacia Estados Unidos*” con las siguientes características:

- Objetivo principal: “Proponer una mejora en las técnicas de poscosecha del aguacate Hass colombiano con destino de exportación, de tal manera que se pueda mantener la buena calidad del producto hasta el lugar de entrega, reduciendo el porcentaje de pérdida o rechazo y exportando la mayor cantidad posible”.
- Tipo y diseño de la investigación: no experimental, descriptivo.
- Enfoque de la investigación: cualitativo.
- Población y muestra: se seleccionaron tres expertos en agroexportación.
- Instrumento de investigación: entrevista en profundidad.
- Conclusión principal: “Se pudo evidenciar que el aguacate Hass sí se ha convertido en el nuevo producto ‘oro’ de Colombia, gracias a su excelente desarrollo e incremento de siembra de hectáreas por parte de los productores sin dejar atrás el aporte nutritivo que brinda. Es un producto de gran interés y con una demanda a nivel

nacional e internacional que asegura una curva de crecimiento durante los años venideros”.

Arroyo (2012) realizó la investigación titulada “*Calidad y gestión ambiental en los eslabones de la cadena de valor de las empresas michoacanas, exportadoras de aguacate*” con las siguientes características:

- Objetivo principal: “Analizar la importancia de las variables calidad y gestión ambiental en las actividades que desempeñan los agentes económicos de la cadena de valor de las empresas que exportan aguacate a los Estados Unidos de América, la cual está formada por los viveristas, productores, empacadores y transportistas”.
- Tipo y diseño de la investigación: no experimental, descriptivo y correlacional.
- Enfoque de la investigación: cuantitativo
- Población y muestra: 4543 productores fueron localizados y propuestos como población de estudio. La muestra se determinó estadísticamente como 354 productores.
- Instrumento de investigación: cuestionario basado en la escala de Likert.
- Conclusión principal: “El origen de los aguacates es una ventaja competitiva sostenida, que da características únicas al aguacate michoacano, la cual jamás podría ser imitada ni igualada; las que son parte de las características que la teoría, basada en los recursos, hace referencia. Además, bajo esas condiciones se promovería el establecimiento de la denominación de origen y, también, la creación de una marca distintiva, con la finalidad de establecer una verdadera diferencia con los demás aguacates de México y el cultivado en otros países”.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. La palta

La palta es también conocida con el nombre de aguacate; es un cultivo nativo de América. Se originó en Mesoamérica, que es la región alta del centro de México y Guatemala. Los restos fósiles de la palta encontrados en el Valle de Tehuacán (cueva de Coxcatlán) en el estado de Puebla, México, tienen una antigüedad de 8000 años, cercana a los 10000 años del Hombre de Tepexpán. Cuyos restos y de algunos mamuts fueron encontrados en la zona de Tepexpán, en el valle de México (William 1977 citado en MINAGRI 2015).

2.2.2. Clasificación de la palta

Las evidencias sobresalientes favorecen la clasificación de las tres razas como variedades botánicamente semejantes. La clasificación científica de la palta alcanza la siguiente taxonomía acorde a Williams (1977) citado en MINAGRI (2015):

- Reino : Plantae
- División : Magnoliophyta
- Clase : Magnoliopsida
- Orden : Laurales
- Familia : Lauraceae
- Tribu : Persea
- Género : Persea
- Especie : Persea americana

2.2.3. Principales variedades o cultivares de la palta en el Perú

Las principales variedades de palta que se cultivan en el Perú tienen su origen híbrido, entre estas:

a. Cultivar Hass

La palta Hass es la más importante a nivel comercial en el mundo, resulta del cruzamiento de antecesores no conocidos (pero más afín al guatemalteco). Las flores presentan características marcadas; las del Tipo “A” con flores femeninas que encienden su apertura por la mañana y su segunda apertura como flor masculina por la tarde del día siguiente; mientras que las del Tipo “B”, adquieren su primera apertura como hembra por la tarde y su segunda apertura como macho por la mañana. Tiene por origen el Estado de California en los Estados Unidos y fue hallada por Rudolph G. Hass (Teliz y Mora 2007).

La planta es moderadamente vigorosa, promueve cosechas altas en años alternos. En algunos lugares no es novedad cuando se observa, en un año determinado, parte de las plantas de un huerto, las que muestran abundante carga; mientras que la otra parte de las plantas muestran frutos escasos. Posee poca tolerancia a la presencia de sales. Los frutos van en el rango de 170 g. a 350 g., aunque en varios países son de escaso peso. La pulpa es mantecosa, de sabor sublime; sin fibra; con un porcentaje de aceite que oscila en 23,7 por ciento; de cáscara algo

dura, rugosa; de tono púrpura oscuro al madurar; semilla chica y pegada a la cavidad. Su fruta se puede conservar en el árbol por unos meses posteriores a la madurez fisiológica. Por otro lado, muestra resistencia durante el traslado (Rimache 2007).

La diversidad de climas, permite al Perú tener paltas todo el año. El periodo estacional de producción varía en cada región. Por ejemplo, la región Lima muestra su mejor producción de mayo a setiembre con capacidad de poseer algo de producción durante todo el año. En La Libertad hay cosecha todo el año; sin embargo, la mayor producción es entre los meses de marzo a setiembre. En Junín la producción se concentra entre los meses de octubre a junio. Entre tanto, Ica produce de abril a agosto; y en los valles interandinos de la sierra se cosecha, usualmente, desde diciembre hasta abril.

b. Cultivar Fuerte

La palta Fuerte es de buena calidad, posee poca fibra en la pulpa, la semilla es de tamaño mediano y su contenido de aceite varía entre 18 y 26 por ciento. Antes de la aparición de la variedad Hass, la palta Fuerte era la dominante; recién desde los años 60 está siendo reemplazada, gradualmente, por el cultivar Hass (Rimache 2007). Asimismo, la variedad Fuerte posee la forma de pera, piel verde fácil de quitar y, a pesar de su nombre, posee una pulpa suave (Eco agricultor tienda ecológica, sf).

c. Cultivar Nabal

Este cultivar ocupa el tercer lugar en las preferencias de los consumidores peruanos. La fruta es de buena calidad con pulpa de color amarillo, apetecible y con muy poca fibra, la concentración de aceite va entre 15 y 18 por ciento (Rimache 2007).

d. Cultivar Bacon

Presenta la pulpa de color amarillo-verde pálido y de contenido medio en aceite (Teliz 2007).

e. Cultivar Gwen

Muestra mayor rendimiento que la variedad Hass, pudiendo llegar a duplicarlo. El periodo de sazón concuerda con la del cultivar Hass (Teliz 2007).

2.2.4. Beneficios que genera el consumo de la palta

La palta es un alimento sano porque contiene lípidos monoinsaturados; aquellos que apoyan a fortalecer el sistema cardiovascular. Además, entre sus ácidos grasos poliinsaturados se muestra el omega-3 y el omega-6 o ácido linoleico; un lípido esencial que debe ser incorporado en la dieta, ya que no lo sintetizamos en el cuerpo de modo natural.

Asimismo, la palta es rica en fibra; aporta fibra soluble; se mezcla con el agua en el aparato digestivo y forma una sustancia pegajosa muy beneficiosa para el intestino; nutritiva para la microbiota intestinal. Además, la fibra insoluble de la palta retiene el agua, favorece a hidratar las heces en el intestino. Por otro lado, el aguacate o palta es 30 por ciento más rico en potasio que el plátano; elemento necesario para el control del flujo del agua en las células del cuerpo. Entre tanto, la pulpa de la palta se logra procesar para extraer un aceite natural de gran valor nutricional, rico en ácido oleico y en omega-9, en vitamina E y las del grupo B, así como en potasio y magnesio; del mismo modo, incrementa la resistencia del cuerpo y su funcionamiento. El potasio y el magnesio, así como otros minerales y las vitaminas que contiene esta fruta participan en funciones vitales como el funcionamiento muscular y del sistema nervioso (Villarino sf. citado por Moneo sf).

Aparte de ello, el magnesio fortalece los huesos, dientes y músculos; abre la puerta para facilitar el tránsito intestinal y corrige el estreñimiento. Además, posee un efecto antiinflamatorio frente a la artritis, obesidad, retención de líquidos y otras afecciones inflamatorias que fastidian la digestión, las articulaciones y extremidades. Luego, preservan a las células epidérmicas del ataque de los radicales libres y la luz del sol; del mismo modo, nutre, hidrata y cuida la piel. Gracias a sus ácidos grasos, magnesio, vitaminas y otros elementos, la palta favorece a suavizar la piel, restablecer quemaduras solares ligeras, grietas, pequeñas heridas e irritaciones. Se puede utilizar para calmar los síntomas de la psoriasis y algunas dermatitis. En este sentido, son de gran relevancia las vitaminas D y E que favorecen el desarrollo del colágeno que permite buena firmeza y elasticidad del cuerpo. Por otra parte, la palta es un producto cardiosaludable. Los ácidos grasos mono y poliinsaturados son todo un antídoto para las grasas saturadas, los triglicéridos y el colesterol LDL «malo»; también, favorecen al colesterol HDL «bueno», que no se acumula en las paredes de las arterias. De igual manera, ayuda a mejorar males como la aterosclerosis; que amplían el riesgo de sufrir un trombo. Ayuda a reducir la tensión sanguínea y el riesgo de

diabetes disminuye por el aporte de fibra, que ayuda a controlar los picos de azúcar en la sangre (Eco agricultor tienda ecológica, sf).

La palta, también es antioxidante y resguarda las células, combate y equilibra los efectos de los radicales libres. Las vitaminas E, C y la provitamina A de la palta tienen resultados antioxidantes que apoyan a mantener joven y sano el organismo. Esta característica facilita una mayor resistencia a las enfermedades, una piel más resistente y sana, y un sistema nervioso cognitivo más eficaz. Inclusive, previene a los ojos de las enfermedades degenerativas como la pérdida de visión, la degeneración macular y las cataratas. Aparte de ello, la palta es buena para embarazadas y lactantes; contiene la vitamina B9 o ácido fólico necesario para el correcto desarrollo del embrión. Por otra parte, las propiedades de la semilla de la palta aportan nutrientes como los antioxidantes y la fibra (Eco agricultor tienda ecológica, sf).

Por otro lado, el aceite de palta se logra emplear en la cocina; inclusive como maquillaje para cuidar la piel y el cabello; también se puede emplear como mascarilla. Por otro lado, preserva las células, la piel y los tejidos del envejecimiento y de los padecimientos degenerativos que logran aparecer por los radicales libres del ambiente, la contaminación y el sol. Finalmente, en gastronomía, la palta es empleada en multitud de platos como ingrediente principal o como complemento, además, de las ensaladas y postres (Eco agricultor tienda ecológica, sf).

Otros estudios indican que el consumo de la palta mejora problemas de estreñimiento, al tratarse de una fuente importante de fibra. Resulta un alimento muy adecuado para mejorar el tránsito intestinal en aquellas personas con problemas en las deposiciones (Villarino sf. citado por Moneo sf).

Por otro lado, el aceite de la palta es rico en ácidos grasos saludables. Es muy útil contra los triglicéridos altos y también contra los niveles elevados de colesterol, destacando la presencia de omega 3. Además, aporta cualidades antioxidantes, por lo que no solo ayuda a reducir la acción negativa de los radicales libres sino que, también, ayuda a proteger nuestro corazón. Es especialmente útil para retrasar el envejecimiento y combatir la oxidación de las células, y reduce la tensión arterial. Asimismo, el aceite de la palta es usado en muchos centros de estética para la belleza en el cuidado de la piel del cutis, para el cuidado y protección de las manos agrietadas y la piel seca; ayuda a retrasar el envejecimiento gracias

a su elevado contenido en antioxidantes y vitaminas; además, reduce la caída del cabello y le aporta brillo y fuerza (Pérez sf).

Los elevados niveles de potasio mejoran la regulación de la presión sanguínea del cuerpo, conducen a las personas a que estén menos propensas a sufrir un ataque cardíaco, un paro o anomalías que afectan los riñones. Aparte de ello, indican que por su contenido de vitamina B6 fortifica y mantiene al corazón saludable. Inclusive, la palta por contener potasio, betacarotenos, flavonoides, fibra y luteína es una fruta apropiada para reducir el colesterol; evitar el estreñimiento y quitar el apetito. También, puede prevenir el cáncer de próstata (Instituto de Investigación y Desarrollo de Comercio Exterior de la Cámara de Comercio de Lima – IDEXCAM 2017).

En consecuencia, la palta proporciona al organismo humano macro y micronutrientes esenciales para su mejor funcionamiento (Tabla 1).

Tabla 1: composición nutricional de la palta (100 gr. de pulpa)

Nutrientes	Unidad	Valor
Macronutrientes		
Energía	Kcal	142.00
Agua	Gramos	79.20
Proteína	Gramos	1.70
Grasa	Gramos	12.50
Ceniza	Gramos	1.00
Carbohidratos	Gramos	5.60
Micronutrientes		
Calcio	Miligramos	30.00
Fósforo	Miligramos	67.00
Hierro	Miligramos	0.60
Vitamina A	Microgramos	7.00
Tiamina	Miligramos	0.03
Riboflavina	Miligramos	0.10
Niacina	Miligramos	1.80
Vitamina C	Miligramos	6.80

FUENTE: www.rlcfao.org. Citado en MINAGRI (2008).

2.2.5. Comercialización

La comercialización es un sistema de procedimientos en el que los alimentos de origen agrícola y las materias primas se acomodan para su utilización, al llegar al consumidor final en forma beneficiosa en un periodo y lugar adecuados; debido a que incluye una serie de procedimientos tales como el acopio, transporte, selección, limpieza, la tipificación, almacenamiento, empaque, la elaboración inicial, la búsqueda de abastecedores y mercados, y la financiación de los gastos que ocasiona el mantenimiento del producto desde que se paga al productor hasta que el usuario lo compra (Mendoza 1991).

2.2.6. Estrategia

La estrategia es la orientación y el alcance de una organización a largo plazo; adquiere mejoras para la organización por medio del planteamiento de los recursos en un contexto variable, con la finalidad de acercarse a las necesidades de los clientes y desempeñar un rol satisfactorio frente a la expectativa de los asociados (Jhonson y Scholes 1993).

Otra postura la define como la fijación de los objetivos y límites esenciales que adopta una empresa a largo plazo, paralela con el uso de recursos de acción y la colocación de recursos necesarios para alcanzar los propósitos (Hill y Jones 1998).

2.2.7. Estrategia de marketing

Las estrategias de marketing son el conocimiento del mercadeo. Se crean con el objetivo de brindar soluciones a las necesidades expectantes de lograr los objetivos de marketing (Kotler y Armstrong 2008).

Las estrategias de marketing son las trayectorias que sobresalen y se acondicionan a los recursos y capacidades, y que han de permitir a la organización alcanzar la condición pendiente deseada. Las estrategias deben ser realistas, eficientes, firmes o vinculadas y posibles de alcanzar (Manuera y Rodríguez 2007).

2.2.8. Estrategias alternas de marketing

a. Expansión de la cuota de mercado

Son dos las estrategias de expansión de la cuota de mercado, las necesidades y comportamientos del mercado, y la distribución general o limitada. La diferenciación intenta mostrar las particularidades del producto en la actividad comercial identificada. Mientras que, las necesidades y comportamientos del mercado, inician con la visualización de la diversidad de clientes; concerniente al crecimiento limitado y al crecimiento general, de acuerdo a los recursos, los logros y la competencia, una empresa consigue empezar una extensión limitada o general de la cuota de mercado (Cohen 2001).

b. Estrategias de crecimiento intensivo

Las estrategias de crecimiento radican en incidir de forma intensa en los mercados actuales de la compañía. Son apropiadas en escenarios de oportunidades del producto-mercado que aún no han sido detonadas totalmente. Estas son: (1) estrategias de penetración, (2) estrategias de desarrollo de mercado y (3) estrategias de desarrollo del producto (Sandhusen 2002).

c. Estrategias de liderazgo de mercado o estrategia de líder

La estrategia permite un aumento en el rendimiento del capital invertido debido a que se pueden lograr mayores ganancias. Este tipo de táctica se enfrenta ante la reacción de tres tipos de circunstancias estratégicas esenciales: (1) expansión total de la demanda del mercado, (2) defensa de su actual cuota de mercado y (3) distribución de su intervención en el mismo mercado (Cutropía 2003).

d. Estrategias ofensivas

La ubicación más apropiada es en el periodo de crecimiento del ciclo de vida de los productos. Por ello, las estrategias ofensivas a través de operaciones provocadoras frente a los contrincantes, conviene apropiarse de una ventaja competitiva, como una manera de beneficiarse de una realidad favorable, antes que los contrincantes alcancen implantar acciones defensivas (Best 2007).

e. Estrategias defensivas

La estrategia defensiva intenta disminuir la posibilidad ofensiva de las compañías desafiadoras o derivarla a otras plazas de baja categoría en la compañía. De esa manera reducir su fuerza (Estrategias defensivas y ofensivas 2013).

f. Estrategias de reto de mercado o estrategia del retador

Son tres las tácticas que las corporaciones emplean frente el líder del mercado: (1) ataque frontal, el cual radica en arremeter a toda la mixtura de mercado de la compañía sobresaliente; (2) el ataque en los costados es cuando se dirigen hacia los puntos frágiles del líder, tales como el precio y (3) las estrategias de derivación que consisten en orientarse hacia espacios no comprendidos en las áreas de movimiento del líder (Sandhusen 2002). El desafiador es la empresa que pretende expandir su cuota de mercado de un modo agresivo. Agrede tanto al líder como a la compañía de la misma altura. En esta categoría se incluyen a entidades de menor amplitud (Cutropía 2003).

g. Estrategias de nicho de mercado o estrategia del especialista

Es la que se adhiere a algunos huecos de mercado muy exigentes y donde el comportamiento de la competencia no es agresiva (Cutropía 2003).

h. Estrategia basada en el ciclo de vida del producto

Es importante evaluar el nivel en el que se encuentra nuestro producto luego de haber estudiado las tácticas a seguir dentro del ciclo de vida. Esto permitirá medir las estrategias posteriores (Cutropía 2003).

i. Estrategia funcional: Marketing mix - Las 4P del marketing

Es una estrategia conocida como marketing táctico. Lo que constituye preparar estrategias en concordancia con la posición del producto, el de ocupar el lugar distintivo, los precios, la información y la distribución. Por un lado, la estrategia de corto plazo (horizonte de un año) comprende ser examinada, anualmente, en armonía con los cambiantes escenarios del medio empresarial. Aparte de ello, posee un perfil estratégico y que refleja ser fundamental para lograr resultados a corto plazo en incrementos, beneficios y posiciones en los mercados abordados (Best 2007).

2.2.9. Marketing internacional

En el nivel internacional, un plan de marketing es estudiado a través de las variables, sin dejar de lado el ajuste al mercado del país y sus conocimientos. Estas variables son: (1) mercado, (2) definición del producto, (3) competencia, (4) posicionamiento, (5) estrategias de comunicación, (6) embalaje, (7) estrategias de lanzamiento, (8) relaciones públicas, (9) publicidad, (10) precios, (11) distribución y logística, (12) segmentación de mercado, (13) medidas de éxito y (14) planeación (Muñiz 2003).

2.2.10. Exportación

Sistema aduanero mediante el cual se permite la salida de las mercancías producidas en el territorio nacional o nacionalizado a través de la zona aduanera para su empleo o utilización final en el exterior. Es condición para la transferencia, que el usuario tenga residencia en el extranjero (SUNAT 2016).

2.2.11. Mercado internacional de la palta

Entre enero del 2016 y diciembre del 2018, los precios unitarios de adquisición de palta Hass en los Estados Unidos han demostrado que entre los meses de agosto y setiembre de cada año, la participación de la palta peruana es dinámica; además de tener los mejores precios (MINAGRI 2019).

Mientras el mercado mundial de la palta está sujeta al primer productor y exportador mundial, México, su exportación es predominante de setiembre a marzo y es el gran fijador de los precios según la Figura 1; pero, en otro período estacional se reduce su dinamismo exportador (marzo - setiembre). Por lo tanto, Perú aprovecha estos espacios de contra estación para posicionarse y expandirse, paulatinamente, en el mercado internacional y en particular en el mercado americano (MINAGRI 2019).

En esa perspectiva, el Perú posee una buena ocasión de consolidar su presencia en el mercado norteamericano, en períodos poco abastecidos por México. De hecho que esta menor oferta de paltas por parte de México va a influir en mejorar el precio del producto peruano.

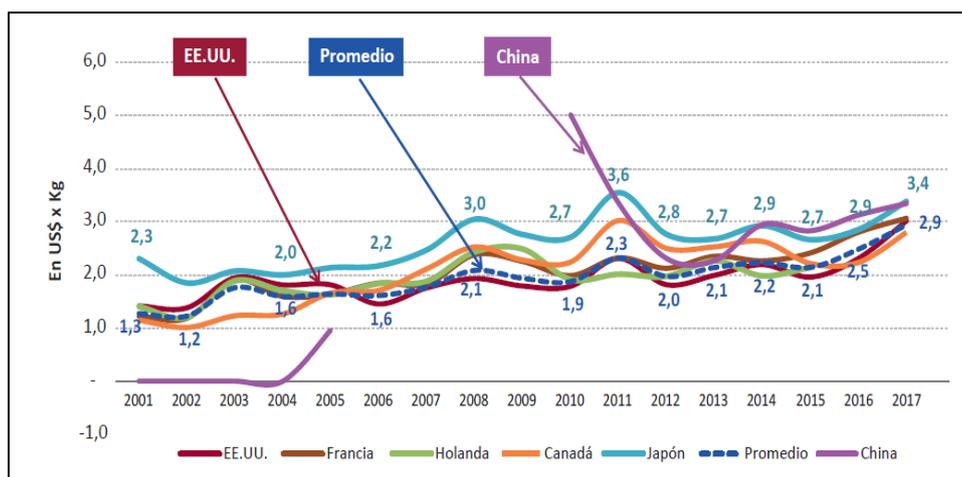


Figura 1: precio unitario de importación anual (CIF) de palta en los principales mercados.

Fuente: tomado de Trade Map–UN, citado en MINAGRI (2019).

2.2.12. Estacionalidad de las importaciones norteamericanas

En la Figura 2 se puede apreciar que la actuación está ligada, básicamente, al avance de las importaciones provenientes desde México. De manera que sus mayores demandas, entre los meses de setiembre a mayo del siguiente año, guardan una estrecha correlación con la etapa de mayor producción en México. Por lo tanto, el vacío (junio - agosto) ha empezado a ser cubierto por la palta de origen peruano. Las importaciones norteamericanas han tendido a elevarse; lo cual también se ha reflejado en una mayor exportación de palta desde el Perú hacia dicho mercado.

Entre los años 2015 y 2018, por el denodado esfuerzo en el mercadeo, por parte de las empresas peruanas, se ha conseguido posicionar al Perú en este nicho estacional dentro del gran mercado norteamericano, que es el mayor importador del mundo. De ahí que, sin necesidad de tener que competir de igual a igual con México, indican, que se puede aprovechar estos vacíos y promover el consumo norteamericano en épocas diferentes a las tradicionales. Siendo así, la palta peruana, una alternativa estacional de buena calidad y precio muy competitivo. No cabe duda que al Perú se le ofrece un horizonte potencial de volúmenes insospechados.

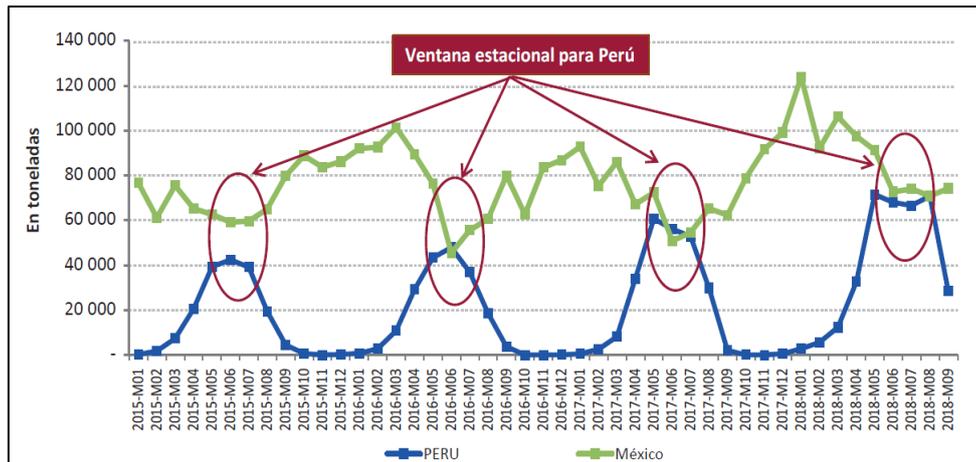


Figura 2: estacionalidad de las exportaciones de palta Hass de Perú y México

Fuente: Trade Map, citado en MINAGRI (2019). Situación del mercado internacional de la palta. Elaborado por DGPA-DEEIA.

En el 2018 durante los meses de escasez, Estados Unidos ha tenido una brecha de 1911 toneladas de palta por cubrir la demanda. Es decir, allí debió aumentar más las exportaciones, Perú. Como se puede apreciar en la Figura 3, la palta peruana es adquirida, en mayor volumen, en las fases de contra estación. Vale decir, en las etapas en las que México y EE. UU. cuentan con pequeños volúmenes del producto, a Perú le servirá aprovechar estos periodos para ir fortaleciéndose en el mercado norteamericano (MINAGRI 2019).

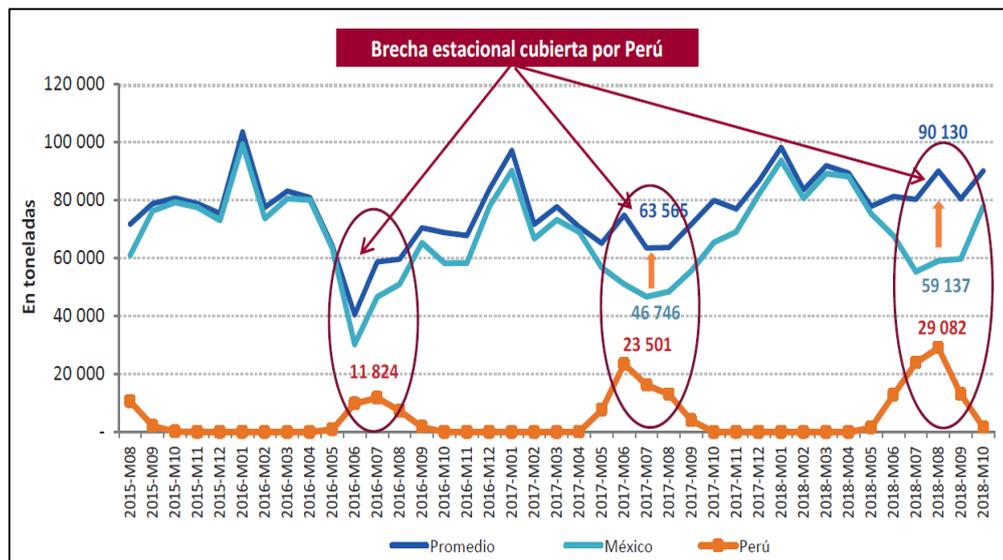


Figura 3: estacionalidad de las importaciones procedentes de México y Perú

Fuente: reproducido de Trade Map citado en MINAGRI 2019.

En el 2018 el consumo en los Estados Unidos se ha disparado y los precios, también, como se puede ver en la Figura 4. La tendencia en precios está bastante marcada en el mercado.

Se pagaron los precios más altos por la palta de California, seguida de la mexicana y de la peruana. Por otro lado, los precios que mejor se pagan son los calibres intermedios.

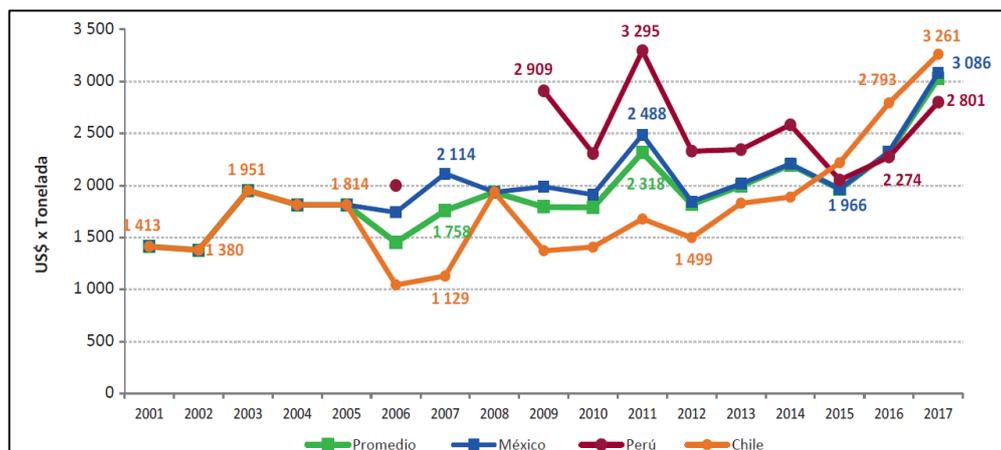


Figura 4: Estados Unidos, evolución del precio unitario de importación por sus principales países proveedores (en el largo plazo).

Fuente: Reproducido de Trade Map citado en MINAGRI(2019).

Estados Unidos es el segundo mega mercado en importancia para el Perú. En el año 2018, el Perú ha participado con el 23 por ciento del total exportado a otros países. Según el MINAGRI (2019) durante el 2010, la participación del país fue de tan solo 0,7 por ciento del total exportado al mundo. El impulso positivo comienza en el 2011 con la puesta en marcha de la certificación fitosanitaria, aumentando su participación a un 11 por ciento de las exportaciones; mientras que en el 2013 presentó un 18 por ciento. En el 2014, Estados Unidos supera el 36 por ciento de contribución, una cifra récord; ya que, en los dos siguientes años, al bajar las exportaciones hacia los Estados Unidos, se reduce su contribución ante la reorientación de las exportaciones con destino a la Unión Europea que subsana esta caída. La maduración irregular de la palta peruana en los almacenes norteamericanos de California habría generado la aplicación de una sanción a sus precios de hasta US\$ 16 menos respecto al precio de la palta mexicana de los calibres 32”s y 36”s (MINAGRI 2019), a lo que se suma la intensa campaña promocional desarrollada por México a fin de fortalecer su posición de mercado, exportando incluso en grandes cantidades en las épocas en que su oferta era menor, llevando a un desabastecimiento incluso de su mercado interno (INFOHASS 2015). Sin embargo, en el año 2018 se ha vuelto a recuperar las exportaciones peruanas hacia este mercado (Figura 5). “Aprovechando los períodos de menor oferta disponible por la parte mexicana, períodos en los que se ha logrado aumentar la demanda norteamericana, gracias a un buen trabajo de marketing de las empresas exportadoras peruanas y a una oportuna

oferta peruana de palta, que ha logrado cubrir las brechas dejadas por México, alcanzando inclusive cifras históricas” (MINAGRI 2019:38).

Es importante resaltar que estos dos mega mercados (Unión Europea y Estados Unidos) han representado entre los años 2011-2017, para el Perú, un 94 por ciento del total exportado al mundo. En el 2018, la tasa de participación ha logrado reducirse a un 87 por ciento debido a la aparición de nuevos mercados. La palta es un producto, no obstante ser de origen muy antiguo en América Latina, que recién se viene descubriendo sus cualidades culinarias y medicinales, que han conseguido darle un fuerte impulso a su demanda mundial, donde la oferta aún no cubre la presión del creciente número de consumidores.

La variedad Hass es la presente con el 95 por ciento del comercio mundial. Entre el 2001 y 2017, las exportaciones mundiales de palta han aumentado a una tasa promedio anual de 12 por ciento. Inclusive en el año 2001, Perú, enviaba cerca de 2,7 mil toneladas de palta; en el 2018 ha logrado colocar al mundo 359 mil toneladas, todo un récord; siendo los Estados Unidos el segundo en importancia con un 23 por ciento de participación. Por esto, la actuación que muestra las exportaciones peruanas de palta Hass, han sido de un crecimiento significativo. Cada año registra una marca mayor debido a la progresiva demanda en el mercado (MINAGRI 2019). “Asimismo, cuando entra en vigencia el Acuerdo de Promoción Comercial (APC) con Estados Unidos (febrero 2009) que permite acceder al mercado norteamericano libre del pago de aranceles y de manera complementaria en el 2010, cuando se firma un Protocolo Fitosanitario” (MINAGRI 2019:39).

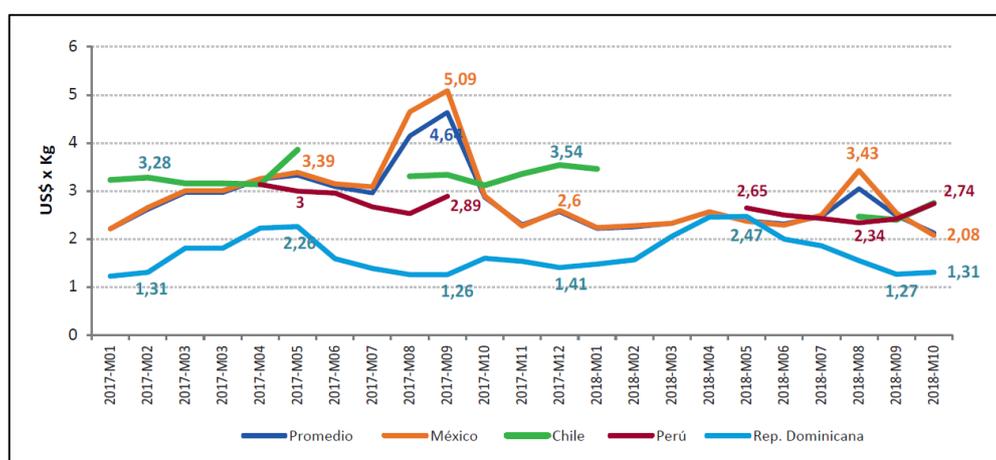


Figura 5: Estados Unidos, precio unitario de importación de principales países (corto plazo)

Fuente: Tomado de Trade Map, citado en MINAGRI (2019).

A través del Tabla 2 se puede ver, en el 2018, a tres empresas agroexportadoras que registraron colocaciones de palta peruana por más de US\$ 50'000,000 a los distintos mercados del mundo. Estas son: Camposol, Sociedad Agrícola Drokasa y Avocado Packing Company; las tres empresas exportan, también, palta Hass a Estados Unidos (PromPerú citado en Gestión el 05 de junio de 2019).

Tabla 2: evolución de las principales empresas exportadoras (Valor FOB US\$)

N°	EMPRESAS	2016	2017	2018	VAR.% 18/17	PART.% 2018
1	CAMPOSOL S.A.	36 975 827	82 815 229	99 422 774	20.1%	13.75%
2	SOCIEDAD AGRICOLA DROKASA S.A.	66 022 471	58 946 846	63 630 394	7.9%	8.8%
3	AVOCADO PACKING COMPANY S.A.C.	21 854 925	81 650 047	57 435 349	-29.7%	7.9%
4	AGRICOLA CERRO PRIETO S.A.	32 955 850	27 657 124	46 159 930	66.9%	6.3%
5	CAMET TRADING S.A.C.	21 410 194	22 749 752	36 019 250	58.3%	4.9%
6	VIRU S.A.	8 599 029	27 142 398	27 662 544	1.9%	3.8%
7	CONSORCIO DE PRODUCTORES DE FRUTA S.A.	22 870 519	28 525 199	23 660 590	-17.1%	3.2%
8	ASR TRADING SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	1 668 724	13 613 097	19 935 812	46.4%	2.75%
9	AGROINDUSTRIAS VERDEFLORES S.A.C.	9 100 984	8 613 502	17 600 280	104.3%	2.4%
10	CORPORACION FRUTICOLA DE CHINCHA S.A.C.	16 197 249	16 390 686	17 280 886	5.4%	2.3%
	Resto (179)	159 231 794	219 981 613	314 447 249	42.9%	43.4%
	Total	396 887 566	588 085 492	723 255 059	23.0%	100.0%

FUENTE: tomado de PROMPERU (2018).

2.2.13. Consumo de la palta en Estados Unidos

Según lo indicado por el Departamento de Agricultura de Estados Unidos, USDA por sus siglas en inglés (sf); en el año 2015, la mayoría de consumidores estadounidenses compraron la palta para el uso en la casa; el 64 por ciento de consumidores de paltas señalan que cuando van a un restaurante están más interesados en pedir platos que contengan palta. Por otro lado, los consumidores estadounidenses requieren por persona, aproximadamente, de tres kilogramos de palta al año (Fresh Produce 2017). Además, según Crane (2017), un veterano entendido en el procesamiento de la palta, el consumo de paltas en Estados Unidos en el 2016 creció un 2.6 por ciento contrastado con el año anterior. En consecuencia, las personas están cada vez más interesadas por incorporar la palta en su alimentación. A partir del 2014, el consumo de palta ha ido subiendo ampliamente; una de las razones de esta progresiva demanda es que la población hoy está más consciente del valor nutricional que posee el producto. Asimismo, el aumento de la promoción y la ilustración sobre los usos y beneficios que da la palta influyen en la progresión de la demanda (Rabobank 2016).

Se observa también que en Estados Unidos y la Unión Europea, la población ha cambiado sus costumbres alimenticias. En los últimos años priorizan la salud y el cuidado

medioambiental. Es debido a esto que los mercados poseen un potencial de crecimiento grande y que deben ser considerados por las empresas que comercializan la palta. Entre tanto, los periodos de mayor consumo de palta en los Estados Unidos son durante los campeonatos del Súper Bowl, que inician en el mes de febrero; asimismo el 05 de mayo, Día del Orgullo Latino y el 04 de julio, Día de la Independencia (Landa y Villena 2013).

Las exportaciones de la palta peruana a Estados Unidos vienen en ascenso tanto en volumen como en el precio. El periodo 2018 ha tenido repercusiones de los bajos precios de los mercados, principalmente, de la Unión Europea; pero en los otros años, el crecimiento es constante (Tabla 3).

Si es posible que la oferta sea equilibrada, son también posibles precios de alrededor de 30 dólares la caja por 10 kilogramos. Pero si se sigue inundando el mercado con más de 22 millones de kilogramos a la semana, es posible que la presión sobre los precios sea todavía más fuerte (opinión de un comerciante recogido por Fresh Plaza, junio de 2018).

Tabla 3: exportación de palta Hass de Perú a Estados Unidos

Periodo enero - octubre)	Peso neto en Kg.	Valor FOB USD
2016	32,271,605.11	74,862,959.75
2017	66,212,126.28	175,153,157.48
2018	82,891,305.31	175,945,448.78
2019	85,346,960.00	231,396,551.81
2020	80,025,492.30	158,480,184.34

FUENTE: Elaborado con datos tomados de PromPerústat-Estadísticas de exportaciones peruanas – SIICEX.

En ese sentido, se debe proyectar desde Perú un crecimiento sostenido en la producción para aumentar los volúmenes de colocación.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Ciclo de vida del producto. A lo largo del ciclo de vida del producto no sólo varía el volumen de ventas, también se adiciona el nivel medio de precios y los precios unitarios. Por tanto, el ciclo de vida del producto está compuesto por las fases de introducción, crecimiento temprano, crecimiento, crecimiento tardío, madurez y declive (Best 2007).

Clientes potenciales. No son usuarios, actualmente, de nuestro producto; pero pueden llegar a serlo (Tovar y Mota 2007).

Competitividad. En un ambiente competitivo, la competitividad constituye el desplazamiento de las empresas de un país para proyectar, desplegar, producir y situar sus productos en el mercado internacional respecto a empresas de otros países (Garay sf).

Cuota de mercado y su potencial. En un periodo determinado, el negocio de una empresa puede atraer la demanda total de un mercado. En ese sentido, corresponde a las empresas conocer si su cuota de mercado se halla por encima o por debajo de lo que podría esperarse (Best 2007). Aparte de ello, indica la capacidad de absorción de productos y servicios por una determinada área comercial (Santesmases 2012).

Demanda. Las operaciones de renovación del producto realizado por los clientes, ya establecidos, hacen que la demanda del mercado se forme por la entrada de nuevos usuarios al mercado (Best 2007).

Diagnóstico estratégico dinámico. Las variables internas y externas, que influyen en el dinamismo del negocio, pueden ser identificadas a través del diagnóstico estratégico dinámico. Por lo que, los frenos pertenecen a los obstáculos que afronta la empresa y los aceleradores, a las soluciones probables; y cada freno puede tener una o más soluciones (Echeverri 2012).

Estrategias de mercado. Para lograr los objetivos planteados por una compañía, se examinan y se eligen los mercados a servir; además de la identificación de los objetivos a alcanzar, se adoptan los instrumentos del marketing tales como el producto, precio, distribución y promoción (Santesmases 2012).

Identificación de clientes. La identificación de clientes se basa en función a la definición del proceso y del beneficiario directo del resultado del proceso (Tovar y Mota 2007).

Índice de capacidad de compra. Expresa la capacidad de compra o consumo de los habitantes de un área de mercado o territorio determinado (Santesmases 2012).

Mercado. Es un conjunto de personas individuales u organizadas que necesitan un producto o servicio determinado, que desean o pueden desear comprar y que tienen capacidad económica y legal para comprar (Santesmases 2012).

Mercado actual. Es aquel que en un momento dado demanda un producto determinado (Santesmases 2012).

Mercado potencial. Trazada una definición específica del mercado atendido. El mercado potencial es la representación máxima de clientes que pueden entrar en número a un mercado (Best 2007).

Oferta. Es el conjunto de bienes o servicios que los productores ofrecen en un determinado momento para luego entregar a diferentes precios y condiciones (Rodríguez 1998).

Perfil del consumidor. Es el perfil que se consigue tras efectuar un estudio detallista de los consumidores o usuarios de un servicio determinado; para ello, se describen las características de los consumidores de un producto o servicio y es una variable muy significativa para la definición de cualquier estrategia de marketing como por ejemplo a través de la identificación de un segmento de mercado, la realización de una promoción de ventas, etc. (Enciclopedia de economía 2006-2009).

Precio. Es aquel que se obtiene del costo total; entonces, es el costo total más un porcentaje de ganancia adquirida (Santesmases 2012).

Proceso de exportación. La destinación aduanera ampara las diversas actividades que se deben de cumplir para el envío legal de mercancías nacionales para ser utilizadas en el exterior (Iquique, Terminal Internacional 2016).

Rentabilidad. La rentabilidad se enuncia como la medida del rendimiento que promueven los capitales invertidos en un determinado espacio de tiempo. Lo que involucra contrastar el beneficio creado con el capital invertido o dispuesto para ganar (Gironella 2005).

Ventana comercial, hueco u oportunidad comercial. Es la identificación de las oportunidades para la comercialización de productos. Vale decir, la coincidencia del periodo de la demanda de un lugar con la producción de otro lugar. Además, el precio internacional

de un producto en época de escasez, que usualmente es alto, se conjuga con el período de cosecha de la producción nacional (Celi y Niño 2002).

Ventana estratégica. Se denominan a los periodos limitados en los que se ajustan mejor, los requerimientos claves de un mercado o las mejores competencias particulares de una empresa (Kurtz 2012).

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. LUGAR

Los lugares referentes para la investigación son La Libertad, Lima e Ica por ser las regiones que concentran el 73 por ciento de la producción de palta en el Perú. Sin embargo, para acotar la investigación a un nicho geográfico específico, se tomó la región La Libertad como sede del presente estudio.

3.1.1. Ubicación política

La Libertad se sitúa en la costa norte del Perú, está dividida en 12 provincias: Chepén, Pacasmayo, Ascope, Virú y Trujillo en la costa; Gran Chimú, Otuzco, Julcán, Santiago de Chuco, Sánchez Carrión, Pataz y Bolívar en la sierra. Muestra una privilegiada variedad climática y ecológica. El clima de la costa es semi tropical cálido y primaveral, con una temperatura promedio anual de 18,9 °C.



Figura 6: Región La Libertad

Fuente: Reproducido de INEI (2012).

Por otro lado, La Libertad es el único departamento del Perú que cuenta con las tres regiones naturales, costa, sierra y selva, y salida al mar. Además, es el primer productor de palta en el Perú, con 65 mil toneladas anuales y una participación a nivel nacional de 42,3 por ciento durante el 2017.

3.1.2. Límites de la región La Libertad

La Libertad limita con las siguientes regiones:

- Norte : Lambayeque, Cajamarca y Amazonas.
- Sur : Ancash.
- Este : San Martín.
- Oeste : Océano Pacífico.

3.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Se emplearon los métodos de investigación descriptivo – explicativo, donde se busca la dependencia entre las variables, además se examinaron los juicios de los orígenes y efectos que provocan fenómenos.

A través de la investigación descriptiva se detalló la situación presente, las incidencias, los protagonistas abordados para analizarlos. En este tipo de investigación, la razón no va mucho más allá del nivel descriptivo; ya que, consiste en plantear lo más relevante de un hecho o situación concreta.

La investigación explicativa aparte de describir el problema o fenómeno observado, aproxima e indaga las causas que originaron el escenario estudiado para analizarlas. Es la interpretación de una situación o la definición del por qué y para qué del objeto de estudio, con el propósito de ampliar el “¿qué?” del estudio exploratorio y el “¿cómo?” de la investigación descriptiva.

La investigación de tipo explicativo busca construir los orígenes en distintos tipos de estudio, instaurando conclusiones e ilustraciones para obtener y explicar las teorías, ratificando o no la hipótesis preliminar.

3.2.1. Diseño de la investigación

La investigación se realizó empleando el diseño no experimental; ya que, se realiza sin la manipulación intencionada de variables. En la investigación no experimental se observa el problema tal y como se da en su ambiente natural para luego analizarlo. En este tipo de investigación resulta más complicado separar los efectos de las múltiples variables que intervienen, sin embargo, puede hacerse infiriendo.

“En la investigación no experimental estamos más cerca de las variables formuladas hipotéticamente como reales y, en consecuencia, tenemos mayor validez externa con posibilidad de generalizar los resultados a otros individuos y situaciones comunes” (Kerlinger 1979 citado por Fernández et al. 2010).

Por otro lado, en la investigación no experimental no se manipulan intencionalmente las variables independientes; por el contrario, se clasifican en categorías, conceptos, variables, indicadores, o procesos que ya ocurrieron o se suscitaron sin la mediación directa del investigador. Por ello, se conoce como investigación *ex post – facto*; es decir, los hechos y variables ya ocurrieron, y observa variables y relaciones entre éstas en su situación natural (Fernández et al. 2010).

3.3. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

3.3.1. Hipótesis general

Si los exportadores peruanos de palta Hass implementan nuevas estrategias de mercado, fortalecerán su participación en la ventana comercial del mercado americano incrementando su rentabilidad.

3.3.2. Hipótesis específicas

- En base al análisis de las características del mercado de palta estadounidense y el perfil del consumidor es posible cubrir la demanda insatisfecha.
- Las características evaluadas de la producción de palta peruana establecen un gran potencial para su exportación al mercado americano.
- Las características de la ventana comercial del mercado de la palta Hass en Estados

Unidos, fortalece la participación de los exportadores peruanos.

- Es posible proponer estrategias de mercado que permitan mejorar las exportaciones peruanas de palta Hass durante la ventana comercial de Estados Unidos y mejoren la rentabilidad de las exportadoras.

3.3.3. Identificación de variables

a. Variables independientes

X₁: características de la ventana comercial del mercado de la palta Hass de Estados Unidos.

X₂: potencial de la oferta de palta Hass peruana para su exportación a los Estados Unidos.

X₃: ventana comercial de la palta entre Perú y Estados Unidos.

X₄: rentabilidad de la exportación de la palta Hass a Estados Unidos.

b. Variable dependiente

Y: estrategias de mercado para mejorar la rentabilidad de las exportaciones peruanas de palta Hass hacia Estados Unidos.

3.4. FASES DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

- Fase I: se recogió la información primaria y virtual concerniente al estudio a partir de la aplicación de la herramienta de investigación a los representantes y socios de las asociaciones exportadoras seleccionados para el presente estudio.
- Fase II: se seleccionó información secundaria referente al tema a partir de libros, publicaciones estadísticas, tesis, revistas especializadas, periódicos y a partir de las publicaciones virtuales sobre resultados de eventos con la participación de la palta Hass peruana.
- Fase III: se ordenó adecuadamente los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, así como de la revisión de fuentes secundarias y se creó una base de datos para poder analizarlos.

- Fase IV: se examinó la información conseguida y se elaboró la propuesta de la nueva estrategia de mercado. Además, se procedió con la contrastación estadística de las hipótesis de investigación.

3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.5.1. Población

El universo para la presente investigación está constituido por empresas exportadoras peruanas de palta Hass que suman un total de 189 (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – PromPerú 2018). Sin embargo, se acotó una población objetivo conformada por 29 empresarios, pequeños productores agroexportadores ubicados en la provincia de Virú, región La Libertad, pertenecientes a dos asociaciones de productores de palta para exportación, la Asociación de Productores y Exportadores de Palta Santa Rita y la Asociación de Exportadores de Palta Chimú.

3.5.2. Muestra

Para la investigación, la *muestra es igual a la población*. Aparte de ello, la determinación de la muestra se realizó en base al muestreo no probabilístico; ya que, según lo sostenido por Ñaupas et al. (2018) se trata de un proceso en el cual la elección de la muestra la hace el investigador en base a sus propios conocimientos y juicios, examinando que los elementos sean los más característicos de la muestra y permitan conseguir los fines del estudio. Por tanto, en la presente investigación se optó por una muestra censal donde intervienen el 100 por ciento de los integrantes de las dos asociaciones de productores exportadores en un número total de 29 socios, número manejable de sujetos durante el abordaje, vale decir se determinó como muestra a la totalidad de la población.

3.6. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Dado el carácter cuantitativo de la investigación, se propuso un instrumento tipo encuesta para caracterizar a los empresarios estudiados mediante las categorías basadas en la cadena productiva y de valor de la palta para agroexportación. Además, se incluyó una sección basada en la escala de Likert para conocer la percepción de la influencia de los factores que intervienen en una comercialización exitosa de la palta peruana en el mercado internacional (Anexo 10).

3.6.1. Análisis de datos

Los datos obtenidos, a partir de la aplicación del cuestionario, se sucedieron con el procesamiento para lo cual, primero se ha ordenado la información, agrupándola de acuerdo con los objetivos de la investigación; además, se ha elaborado una base de datos que luego de ser agrupada permitió la construcción de tablas y figuras a través del uso de los programas EXCEL y SPSS 22 que se interpretaron de acuerdo a los valores obtenidos. Aparte de ello, se emplearon estadísticas de relación como el Chi cuadrado y la prueba de correspondencia. Las mismas que aportaron para la contrastación de las hipótesis planeadas.

3.7. ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD Y VARIABILIDAD

3.7.1. Análisis de confiabilidad

Para analizar la confiabilidad del instrumento se realizó la prueba de confiabilidad estadística mediante el cálculo del Alfa de Cronbach. La misma que arroja un valor a través de una determinada fórmula y, por medio del mismo, se determina la fiabilidad con la que cuenta un instrumento en base a la interacción que muestran los datos obtenidos de acuerdo al planteamiento del instrumento. Dicho análisis consta de la siguiente fórmula:

$$\text{Alfa de Cronbach} = \frac{k}{k - 1} \times \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2}\right)$$

Donde:

- K: número de ítems
- S_i^2 : varianza de cada ítem
- S_t^2 : varianza total

Empleando esta técnica sobre los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, se consiguieron los siguientes valores representados en la Tabla 4.

Los resultados alcanzados muestran un alfa superior a 0.7 para todas las variables dadas. Esto garantiza la validez del estudio de campo efectuado y permite el análisis posterior de los resultados logrados para la determinación de los factores con mayor influencia en la percepción de los empresarios agroexportadores sobre los factores que más intervienen en

las compras de palta sobre su mercado objetivo. Posterior a la validación estadística, se procedió a la una validación por expertos cuyo visto bueno se adjunta en los anexos.

Tabla 4: validación de los factores encuestados (α de Cronbach)

Factor evaluado	# Variables	α de Cronbach
Factores de preferencia relacionados al rendimiento del cultivo de la palta.	5	0.782
Factores de preferencia relacionados a la calidad del producto.	5	0.711
Factores de preferencia relacionados a una alimentación saludable.	5	0.718
Factores de preferencia relacionados al impacto ambiental del consumo de productos primarios naturales	5	0.794
Total	20	0.803

3.7.2. Validación de los instrumentos

El instrumento fue sometido a la validación, para la cual participaron tres expertos, quienes se eligieron entre la plana docente de la Escuela de Postgrado de la UNALM, conformada por profesionales con amplia experiencia en investigación cuantitativa y cualitativa. Los expertos examinaron y dieron su opinión en relación a las cualidades de cada uno de los ítems comprendidos en el cuestionario, de modo que, llegaron a comprobar la validez de las preguntas del cuestionario y del instrumento en su conjunto.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO DE LA PALTA ESTADOUNIDENSE Y EL PERFIL DEL CONSUMIDOR AMERICANO

4.1.1. Características generales del mercado estadounidense

Los Estados Unidos de América constituyen el tercer país más grande del mundo en extensión territorial luego de Rusia y Canadá. Es una república federal y presidencialista con 50 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 por ciento y más de 316 millones de habitantes (censo 2013). Cerca del 82 por ciento 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. Asimismo, es la segunda potencia económica después de China y representa más del 20 por ciento 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 (Núñez 2016:50-51).

4.1.2. Características del mercado de paltas estadounidenses

La palta Hass es originaria de California; esta variedad representa el 95 por ciento de las ventas de palta en EE. UU. Posee una excelente calidad nutritiva al tener 12 de las 13 vitaminas existentes. Es la más cremosa de las paltas; presenta el mejor aprovechamiento de la pulpa; buena vida de poscosecha y es más fácil de ver el grado de maduración debido al cambio de color verde a morado oscuro.

Si bien el producto se vende fresco, la variedad de usos que se le da es una ventaja sobre otras frutas. Adicionalmente, el aceite que contiene la palta, al no contener colesterol, es totalmente asimilable. La palta también tiene otros beneficios; puesto que, la gran variedad

de nutrientes que contiene, permite reducir las arrugas y desacelera el proceso de envejecimiento. Aparte de emplearse la fruta natural en la alimentación, también se usa procesada como pulpa congelada, pasta y guacamole. La palta es una fruta con múltiples usos en diversas formas y estilos; desde succulentos jugos, combinaciones con cítricos, mariscos y hortalizas frescas hasta refrigerios nutritivos, picantes salsas, ensaladas y postres saludables.

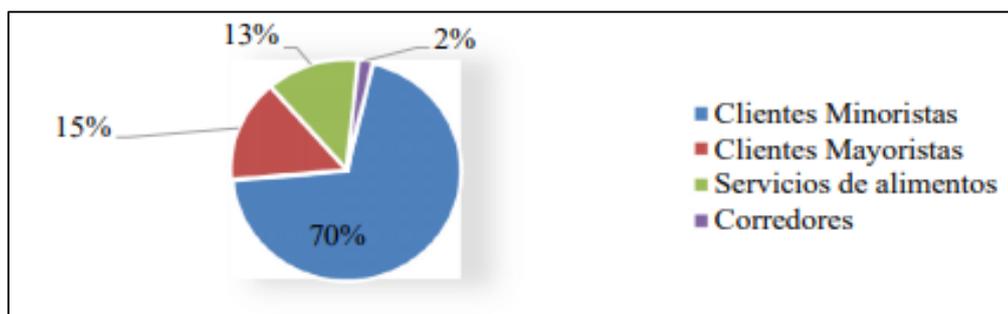


Figura 7: clientes de los productores de palta en EE.UU.

Los principales clientes de las empresas comercializadoras de palta en EE.UU., tanto en el sector mayorista como minorista, se presentan en la Figura 7. Los principales clientes de las empresas agroexportadoras peruanas que llevan el producto al consumidor son, en su mayoría, clientes minoristas; luego siguen los clientes mayoristas y servicios de comida. El grupo más pequeño lo representan los corredores.

En cuanto a los tipos de presentación de los productos, se puede apreciar en la Figura 8, los más requeridos son los productos duros; en segundo lugar, la fruta madurada y, finalmente, la fruta embolsada. En ese sentido, la fruta madura tiene mucho potencial de crecimiento. Las principales exportadoras han logrado eficiencia para la maduración y se han especializado, principalmente, en proveer a sus diferentes clientes palta madura de alta calidad.

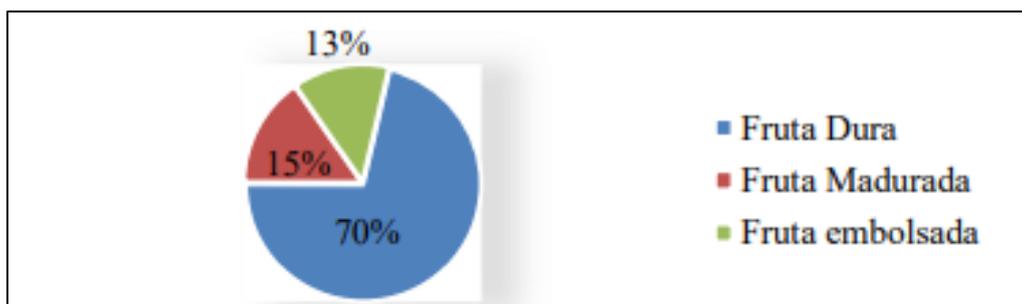


Figura 8: productos de palta comercializados en EE.UU.

4.1.3. Relación comercial entre Estados Unidos y Perú

“A partir del 2010 se observan dos grandes cambios que van a acelerar el crecimiento efectivo de las exportaciones de palta peruana. Estos son, con los Estados Unidos, la firma del Acuerdo de Promoción Comercial (APC) y su entrada en vigencia en el 2009, que va permitir acceder al mercado americano libre del pago de aranceles; y, de manera complementaria en el 2010, la firma de un Protocolo Fitosanitario que va admitir el ingreso efectivo de las paltas frescas, cumpliendo ciertos procedimientos administrativos a fin de evitar el ingreso de enfermedades junto con los embarques de palta” (MINAGRI 2019:36).

“Asimismo, Estados Unidos es el segundo mega mercado en importancia. En el año 2018 ha participado con el 23 por ciento del total exportado por Perú al mundo” (MINAGRI 2019:38).

4.1.4. Perfil del consumidor en la ciudad de Los Ángeles

La ciudad de Los Ángeles es una de las urbes más importantes de EE. UU. y del mundo, con una economía sólida y una población de 39.5 millones de habitantes, sumado a una población flotante importante, que gracias al turismo y las actividades económicas y comerciales de la ciudad, duplican su población estable. Los latinos son una parte importante de la población (casi 20 por ciento para el 2019). Su origen es, mayoritariamente, mexicano; por lo tanto, el consumo de palta forma parte importante de sus hábitos. El consumidor de Los Ángeles, al igual que en todo Estados Unidos, se caracteriza por lo siguiente.

a. Muestra exigencia en los productos alimenticios

La exigencia de los productos alimenticios es una característica más constante en los consumidores que conforman el mercado estadounidense. A la importancia que presenta el precio a la hora de decidir entre un producto u otro se han sumado las distintas características de calidad que aseguren un producto de primer nivel y seguro para su familia. Para cerciorarse sobre la calidad de alimentos que llevan a su casa, muchos compradores revisan la información presentada en las etiquetas de los alimentos con respecto a la información nutricional de los mismos e investigan sobre las prácticas que envuelven la cadena productiva de estos productos y sobre el impacto medioambiental que implica su producción y comercialización. Los compradores americanos más sofisticados, definitivamente, ven más allá de los aspectos de calidad; prefieren productos que en su lugar de origen cuenten

con las condiciones idóneas para su producción e impliquen prácticas sociales y ambientales adecuadas.

b. Salud

Una de las características demográficas que se observa en la población que conforma el mercado americano son los problemas de salud prevalentes. Los cuales están, en gran medida, vinculados a la mala alimentación y a los malos hábitos adquiridos. En los últimos años, situaciones patológicas como la obesidad y la diabetes han afectado, en gran medida, la salud de gran parte de la población estadounidense. Problemas como la obesidad infantil, actualmente, significan un gran problema de gran preocupación para las instituciones que regulan la salud en este país. Esta situación ha implicado diversas medidas que busquen la mejora en la alimentación y los hábitos en la población americana. Existe una búsqueda creciente de súper alimentos, nutraceúticos. Aquellos que nutren y a la vez cuidan la salud; productos orgánicos, frutas y vegetales frescos para mejorar la salud de la población en general.

c. Solidaridad y conciencia social

Dentro de las tendencias actuales, que causan preocupación en los consumidores americanos, destaca la búsqueda de un consumo con responsabilidad; lo cual implica reducir el desperdicio de recursos y alimentos. Esto involucra, en gran medida, efectuar las compras de una manera consciente y con la información adecuada acorde con los paradigmas de que los alimentos deben estar disponibles con equidad para todos en el mundo. El comercio justo o fair trade es una tendencia actual de gran relevancia que hace referencia a sistemas de producción que aseguren beneficios equitativos a todos los participantes de la cadena de producción y comercialización del bien.

d. Acceso a la información de la era digital

Fenómenos como la globalización y el desarrollo de las tecnologías de la información como la internet y las redes sociales, definitivamente, han tenido un gran impacto en todos los aspectos de la vida de los consumidores en los Estados Unidos de América. El comercio es una de las actividades que más se ha visto afectada, dada la gran cantidad de opciones e información, ahora disponible para los posibles compradores. Muchos comercios han podido adaptarse a estas tendencias mediante el desarrollo de canales de venta en línea que permiten

obtener, de manera rápida y segura, productos que se adapten mejor a cada cliente. Esto ha obtenido una gran importancia en los rubros donde la calidad e información sobre el producto final, son características fundamentales en la decisión de compra del público en general.

e. El consumidor americano está más informado

En el apartado anterior se pudo observar cómo ha cambiado el acceso a la información y los hábitos de compra gracias a la globalización y la internet. Ahora los consumidores estadounidenses prefieren productos que brinden información clara y precisa sobre el origen, las propiedades nutricionales y saludables; así como el proceso de fabricación y comercialización que intervienen en el producto. Las siguientes características deben ser tomadas en cuenta en las estrategias de comercialización eficientes que busquen complacer al consumidor americano, ahora ávido de información:

- Prácticas que aseguren una producción sostenible, respetuosa con el medio ambiente y el entorno social de su lugar de origen.
- La compatibilidad con las nuevas vías de comercialización. El desarrollo de canales eficientes y con facilidad de uso es muy valorado.
- Seguridad alimentaria tanto para el presente como para el futuro. Tomando en cuenta a todo el mundo.
- Responsabilidad social, empresarial y desperdicio de alimentos.

4.2. POTENCIAL DE LA OFERTA DE PALTA HASS PERUANA PARA SU EXPORTACIÓN A LOS ESTADOS UNIDOS

4.2.1. Caracterización del cultivo de palta nacional

La palta es un cultivo que forma parte de la canasta de alimentos de la población limeña y peruana, en general, y cuenta con una presencia en todo el país. Las estadísticas del MINAGRI muestran que en el 2019 se tuvo 6853.8 hectáreas de nuevas plantaciones a nivel nacional; siendo la región La Libertad la más importante, al presentar más del 35 por ciento del área de cultivo nacional (14 mil hectáreas); seguido por Lima e Ica, que presentan 6.5 y 3.8 miles de hectáreas, respectivamente, como podemos observar en la Figura 9.

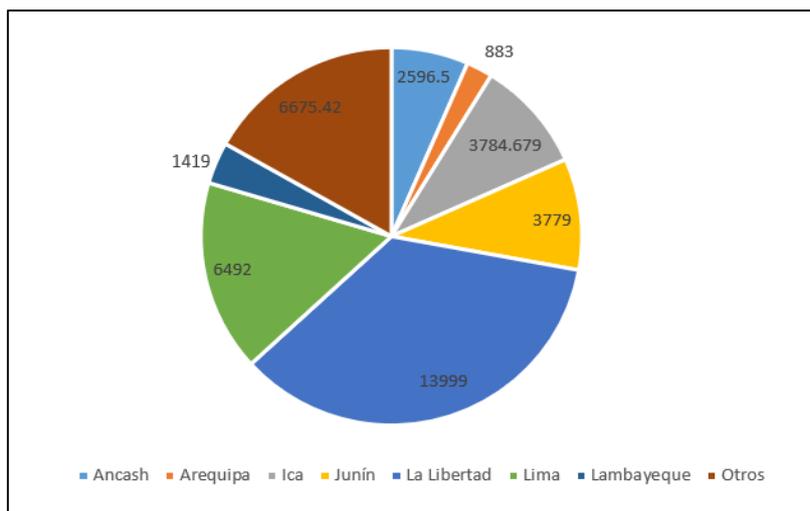


Figura 9: superficie plantada de palta por departamento durante el año 2019 (ha)

Fuente: elaborado con base al MINAGRI (2019).

El análisis de las superficies sembradas de palta, en el Perú, nos da una gran idea de la importancia del cultivo en cada región del territorio. Sin embargo, el análisis de la productividad nos brinda información de las cualidades medio ambientales óptimas para el cultivo. Así como el desarrollo técnico que ha alcanzado el cultivo en cada una de las regiones. Tomando en cuenta la producción bruta por región según la Figura 10, podemos observar que, de igual manera como se distribuyen las superficies de cultivo, la región La Libertad presenta el mayor volumen de producción con 4.3 miles de toneladas producidas en el año 2019. El gráfico muestra, también, que le siguen en importancia Lima (0.94 miles de toneladas) y Junín (0.93 miles de toneladas).

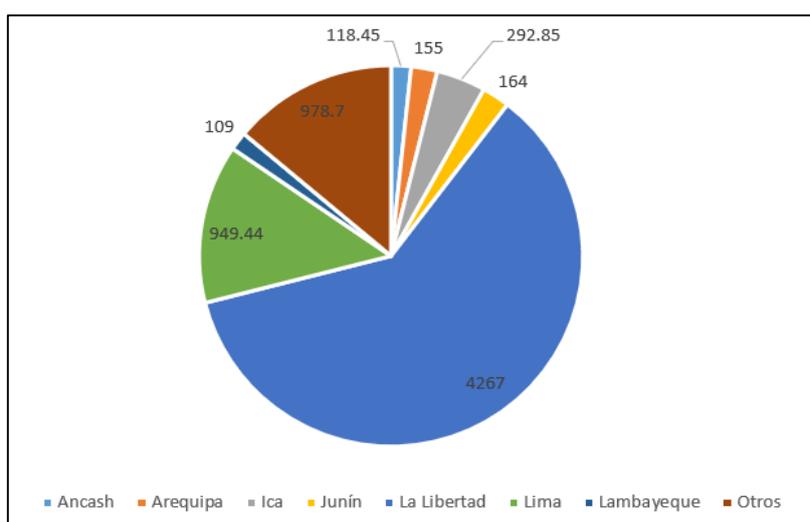


Figura 10: producción de palta por región durante el año 2019 (toneladas)

Fuente: elaborado con base a MINAGRI (2019).

Si tomamos en consideración la superficie del cultivo y su producción, podemos obtener un parámetro de gran importancia para el análisis del cultivo tanto económico como técnico. Examinando los datos presentados en el Tabla 5, observamos que las regiones con mayor rendimiento para el cultivo de palta se encuentran en la costa. Esto demuestra las condiciones en las que mejor se adapta el cultivo; además del desarrollo técnico predominante en esta región natural. Teniendo en cuenta las regiones políticas del Perú, podemos observar que la región con mayor rendimiento es Arequipa. Este resultado contrasta al analizar las áreas de cultivo; ya que es muy poca el área que se destina a la palta en la región. Esto se debe a que Arequipa presenta óptimas condiciones para cultivos de agroexportación con una gran retribución económica (López 2016).

Tabla 5: rendimiento promedio anual (2019) del cultivo de la palta por región

Región	Rendimiento Kg/ha
Ancash	4418.56
Arequipa	17964.23
Ica	14247.89
Junín	9686.83
La Libertad	14091.81
Lima	13293.90
Lambayeque	6979.56
Nacional	11779.26

FUENTE: elaborado con base a datos del MINAGRI (2019).

Para completar el presente análisis, se debe incluir el precio en chacra que presenta el cultivo; el cual varía según los meses del año y según región, dada las condiciones particulares que presenta el cultivo en cada una. La Tabla 6 muestra el precio de palta por kilogramo en las regiones de mayor importancia del cultivo. Así como el promedio nacional.

Podemos observar que en Arequipa, siendo la región que mayor rendimiento presenta, se venden las paltas en 4.35 soles por kilogramo en chacra. Lo cual es elevado en comparación con otras regiones de la costa como Lima y Lambayeque. La región que mayor precio presenta es Ica, que al igual que La Libertad, su sobreprecio se puede explicar por el costo de oportunidad en el uso de las tierras de cultivo, al existir mejores productos en términos de rentabilidad. Llama la atención, también, el precio de la palta en Junín; ya que presenta

uno de los rendimientos más bajos (Tabla 5), no presenta un gran incremento en el precio en chacra. Esto se debe, probablemente, a la facilidad con la que el cultivo es llevado a zonas alto andinas a pesar de su bajo rendimiento.

Tabla 6: precio promedio anual (2019) del cultivo de palta por región

Región	Precio (S/. x Kg)
Ancash	3.27
Arequipa	4.35
Ica	5.31
Junín	0.80
La Libertad	3.71
Lima	2.82
Lambayeque	2.54
Nacional	3.32

FUENTE: elaborado con base a datos del MINAGRI (2019).

La Figura 11 muestra como varía mensualmente el precio de la palta. Lo que nos indica, en La Libertad así como a nivel nacional, una caída en la producción durante los meses de mayor humedad (mayo – noviembre).

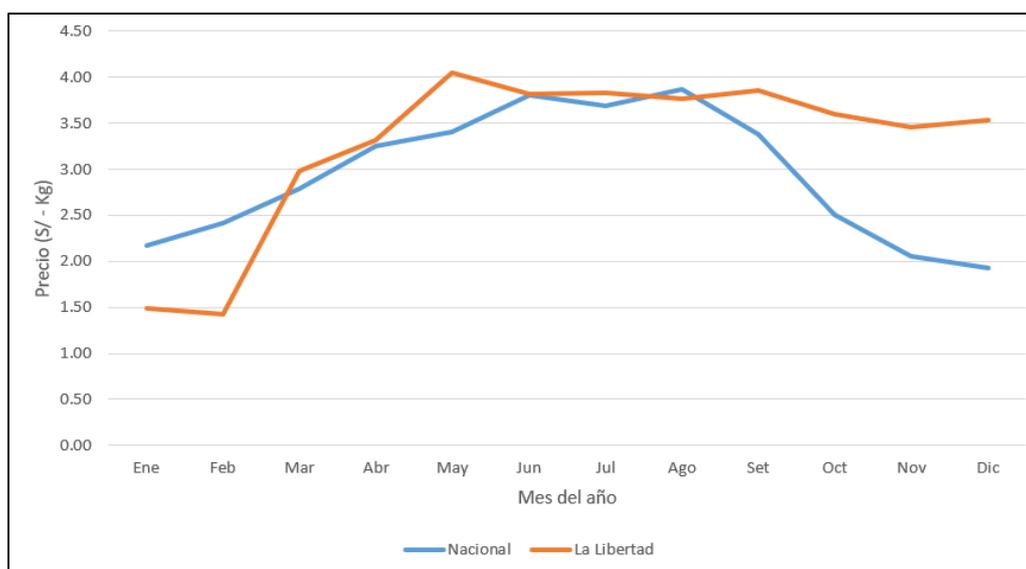


Figura 11: variación de precio en chacra de la palta durante el año 2019 (Kg/ha)

Fuente: elaborado con base en MINAGRI (2017).

4.2.2. Estacionalidad de la palta

Un dato de gran importancia, para complementar este estudio, se basa en obtener la estacionalidad de la producción de palta, tanto a nivel nacional como en la región La Libertad; sobre la cual se sustenta esta investigación. En la Figura 12 podemos observar que los meses de mayor producción de palta, tanto a nivel nacional como regional, son mayo, junio y julio. Siendo el pico de producción el mes de junio, a nivel nacional y regional, respectivamente.

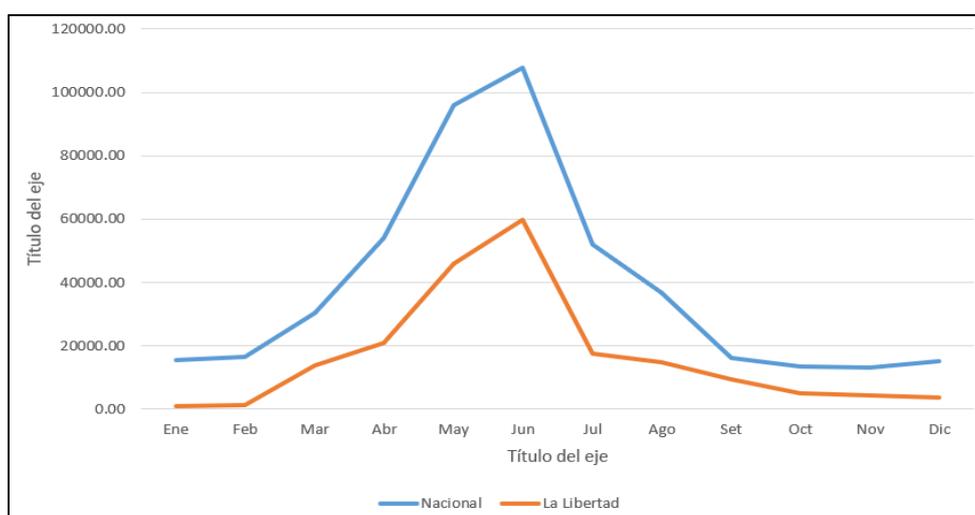


Figura 12: variación de la producción mensual de palta durante el año 2019 (Kg/ha)

Fuente: elaborado con base en MINAGRI (2017).

4.2.3. Exportación e importación

Tomando en cuenta la importación de palta en el Perú, los productos correspondientes a la partida arancelaria 0804.40.00.00 conforme al Instituto de Desarrollo de Comercio Exterior (ITC por sus siglas en inglés), podemos observar que el Perú no muestra datos de importación de palta. Por otro lado, analizando las exportaciones conforme a la Cámara de Comercio de Lima (2018), para el año 2017 se exportó para toda la partida 0804.40.00.00, un total de 247 192 toneladas como podemos ver en la Tabla 7.

Tabla 7: exportaciones de palta (partida 0804.40.00.00) durante el periodo 2016 - 2017

Año	Masa (Toneladas)	Valor FOB (miles USD)
2016	194 098	396 583
2017	247 192	580 399

FUENTE: reproducido a partir de datos de PromPerústat-Estadísticas de exportaciones peruanas – SIICEX.

4.2.4. Caracterización de la cadena productiva de la palta para su exportación

A continuación, se procedió con el análisis del perfil del productor agropecuario, examinado en las distintas partes de la cadena productiva de la palta para agroexportación.

a. Producción

Podemos observar que los productores de palta estudiados, ubicados en la provincia de Virú en la región La Libertad acorde con la Figura 13, cuentan con 10 y 15 años, en su mayoría, dedicados a la producción de palta para la agroexportación y otros, inclusive, llevan 20 años en el negocio.

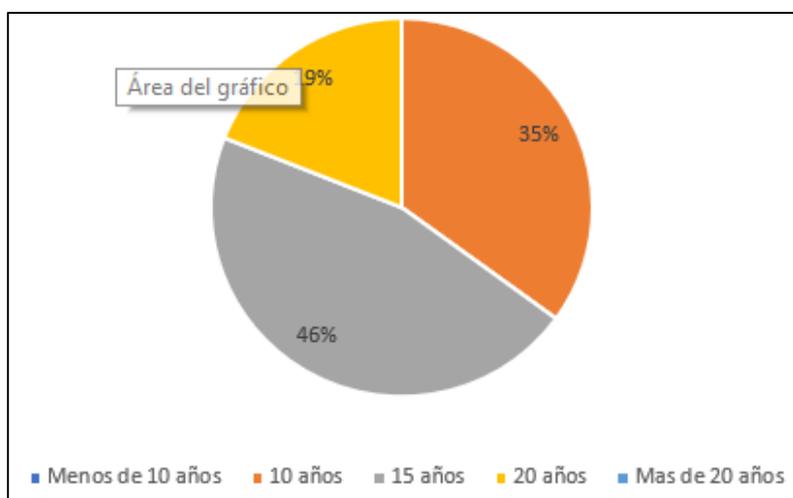


Figura 13: antigüedad en la producción de palta de los productores de Virú – La Libertad para la agroexportación.

Además, de acuerdo a la Figura 14, podemos observar que los productores cuentan con parcelas menores a cinco hectáreas, que los califica como pequeños productores agropecuarios. De éstos, el 42 por ciento poseen de una a cinco hectáreas. Lo que significa

que son pequeños productores. Esta realidad hace que su poder de negociación y tecnología disminuya si no presentan algún grado de asociatividad.

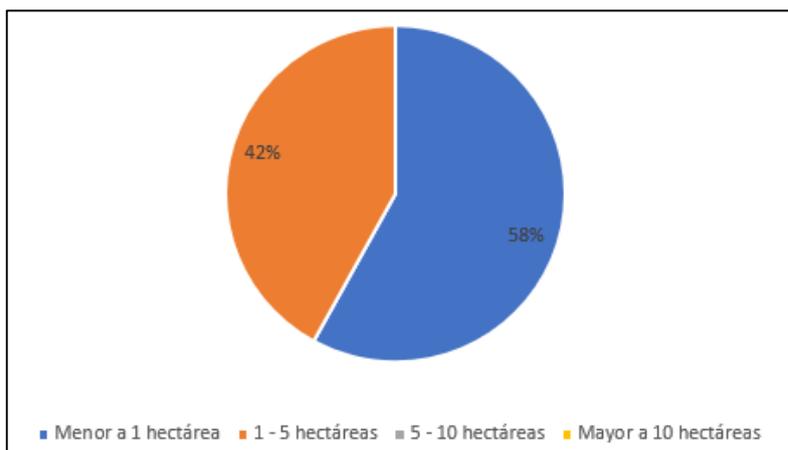


Figura 14: tamaño de la unidad agropecuaria de los productores de palta de Virú – La Libertad.

La Figura 15 muestra que el 100 por ciento de los productores de palta, abordados, señalan implementar un sistema tradicional de producción. Esto no apoya a tener beneficios adicionales mediante la obtención de una certificación orgánica; sin embargo, disminuye los costos de producción y se adapta mejor a los conocimientos ya logrados por los productores.

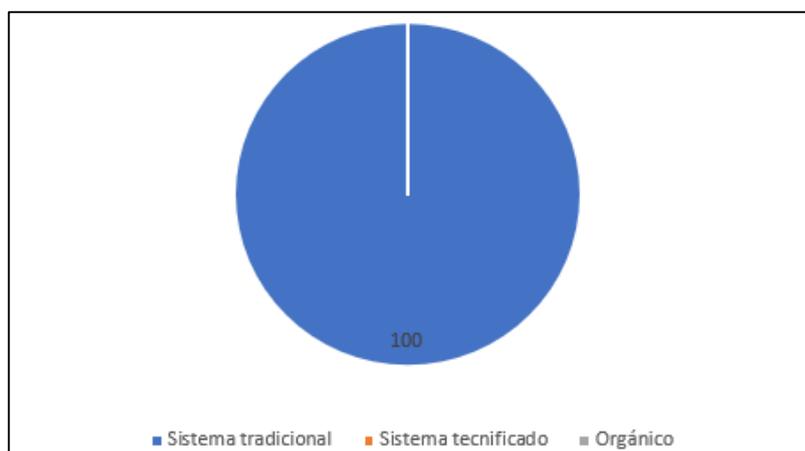


Figura 15: sistema de producción utilizado por los productores de palta de Virú – La Libertad

Como podemos ver en la Figura 16, los meses de mayor disponibilidad de palta, manifestada por el 100 por ciento de los productores estudiados, son entre marzo y agosto. Esto coincide con los datos reportados por el MINAGRI (2019) en su informe anual.

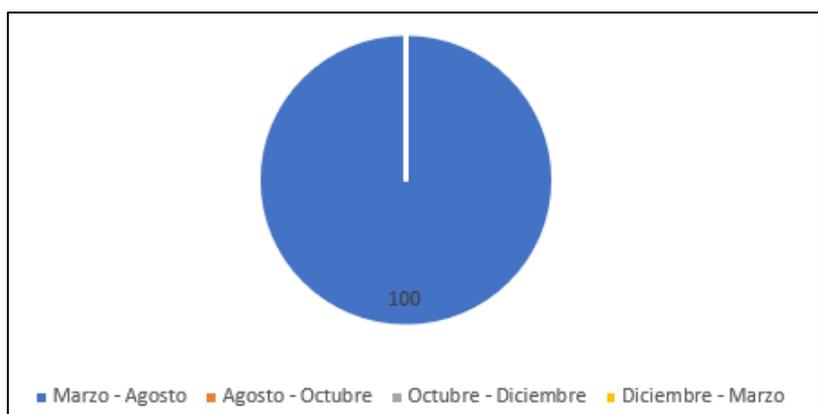


Figura 16: meses de mayor disponibilidad del producto, acorde a los productores de palta de Virú – La Libertad

Acorde con los resultados presentados en la Figura 17, el factor más importante a tener en cuenta en la producción de palta para la agroexportación es la calidad (55 por ciento; dado que de ella depende que sus productos sean aceptados como aptos para la agroexportación y alcancen la máxima rentabilidad. Por otro lado, el 30 por ciento de los productores manifiestan que el rendimiento tiene mayor importancia; puesto que de ello depende el volumen de sus ventas; además de poder cumplir con los compromisos de entrega a los acopiadores; ganando poder de negociación con los mismos. Finalmente, el 15 por ciento de los productores manifiestan como factor más importante, el precio ofrecido por el mercado.

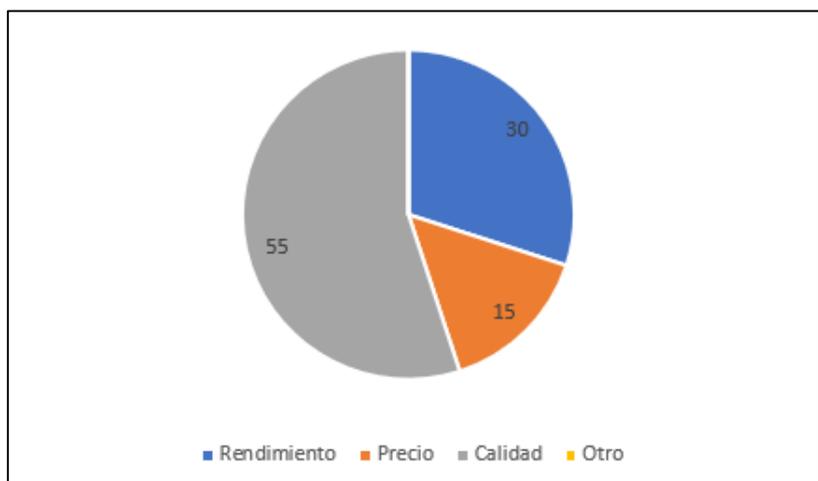


Figura 17: factor más importante en la producción acorde a los productores de palta de Virú – La Libertad

La Figura 18 hace referencia a la variedad de palta que producen los productores estudiados en la presente investigación. El 100 por ciento producen la variedad Hass; sin embargo, se puede ver que el 15 por ciento produce la variedad fuerte, además de la variedad Hass.

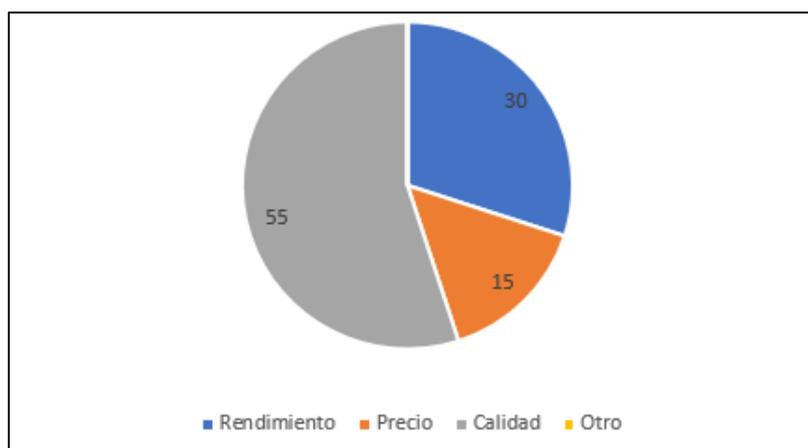


Figura 18: variedad de palta producida por los productores de palta de Virú – La Libertad

El rendimiento de la producción es uno de los parámetros más importantes para la caracterización de los productores. Podemos ver que el 45 por ciento obtiene un rendimiento de 10 t/ha y el 55 por ciento manifiestan superar este nivel de rendimiento, acorde con la Figura 19.

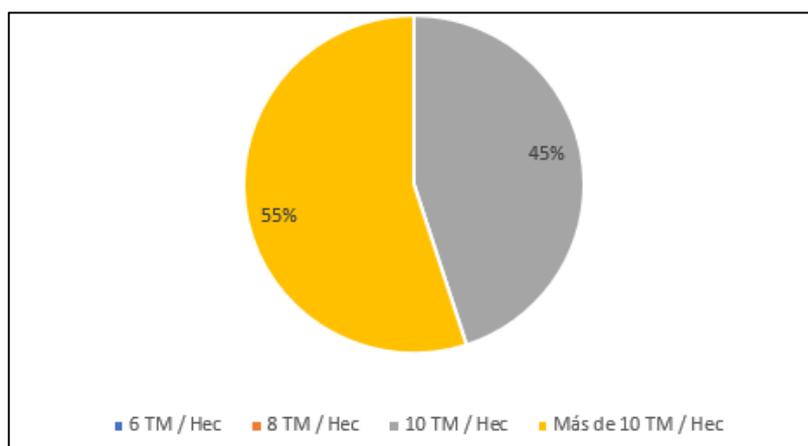


Figura 19: rendimiento alcanzado por los productores de palta de Virú – La Libertad

La Figura 20 muestra que el 100 por ciento de los productores estudiados se encuentran afiliados a una organización. En este caso, las organizaciones fueron la Asociación de Productores y Exportadores de Palta Santa Rita, y la Asociación de Exportadores de Palta Chimú.

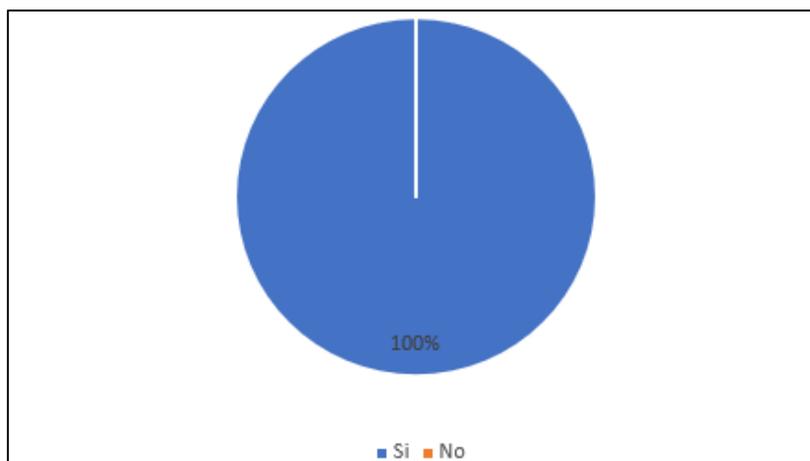


Figura 20: pertenencia a una asociación manifestada por los productores de palta de Virú – La Libertad

La Figura 21 muestra que 88 por ciento de los productores participan en las capacitaciones organizadas por la asociación a la que pertenecen.

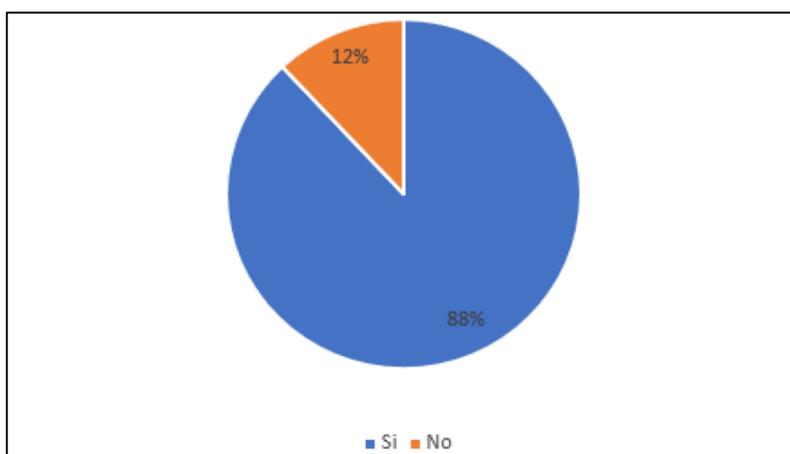


Figura 21: participación de productores en las capacitaciones organizadas por las asociaciones de productores de palta de Virú – La Libertad

Como dato fundamental, para caracterizar a los productores encuestados, a la pregunta “si el cultivo de palta les era rentable”, el 100 por ciento considera que sí es rentable.

b. Postcosecha

Una parte fundamental de la cadena de producción de palta para la agroexportación es el tratamiento postcosecha. En este análisis se muestra que el 100 por ciento de los productores destina su producción a la venta directa. Sin embargo, un pequeño porcentaje (ocho por

ciento) de los mismos manifiesta aprovechar la merma para la producción de aceite de palta como alternativa para incrementar su rentabilidad, como se observa en la Figura 22.

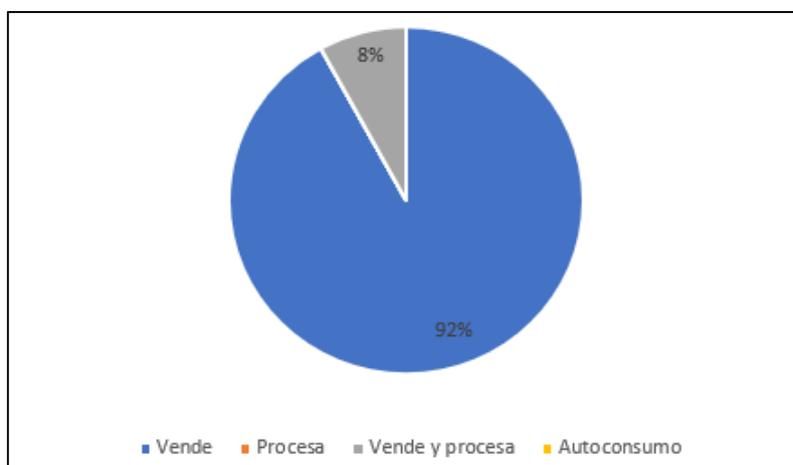


Figura 22: destino de la producción de palta de Virú – La Libertad

Los productores analizados seleccionan el producto para la venta (76 por ciento), mientras que el 24 por ciento vende toda su producción a los acopiadores; quienes son los que seleccionan y clasifican la palta como se muestra en la Figura 23.

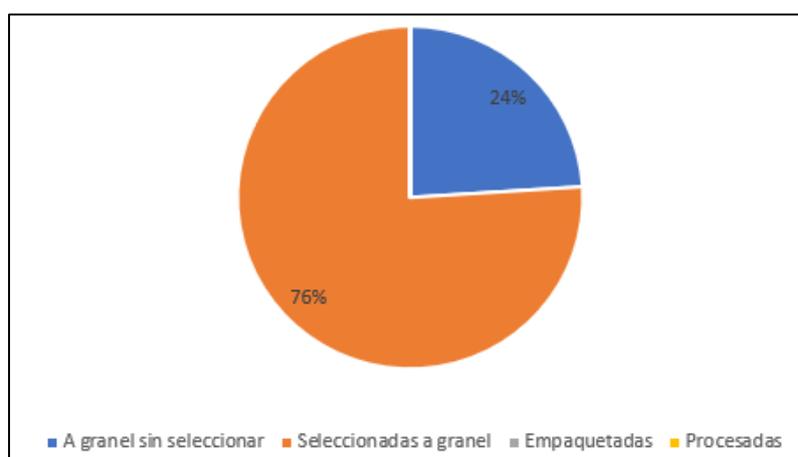


Figura 23: presentación de venta de los productores de palta de Virú – La Libertad

En la Figura 24 se observa la percepción de las características del producto, que según los productores, éstas diferencian al producto. Podemos ver que el 45 por ciento piensa que el tamaño logrado en el producto es la característica más importante que prefiere el mercado; mientras que, en porcentaje menor, se encuentra las propiedades nutricionales (20 por ciento), el sabor (18 por ciento) y el color de los frutos (17 por ciento).

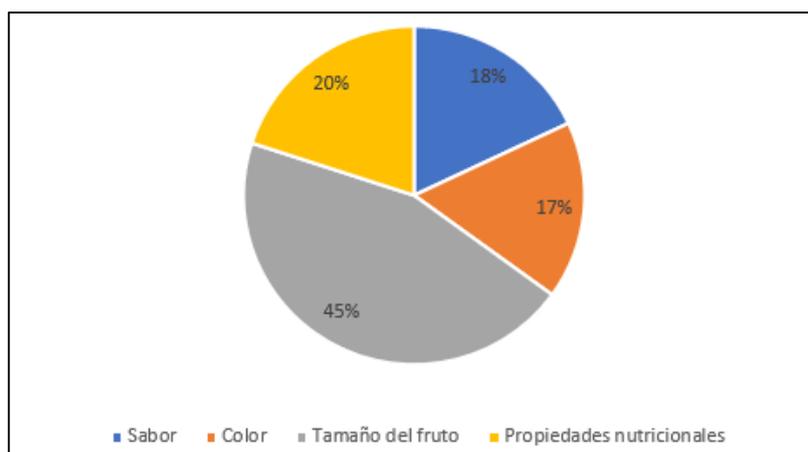


Figura 24: características que diferencian a los productores de palta de Virú – La Libertad

El 100 por ciento de los productores manifiesta conocer los cuidados requeridos por la palta para exportación, como vemos en la Figura 25, lo cual es un dato positivo.

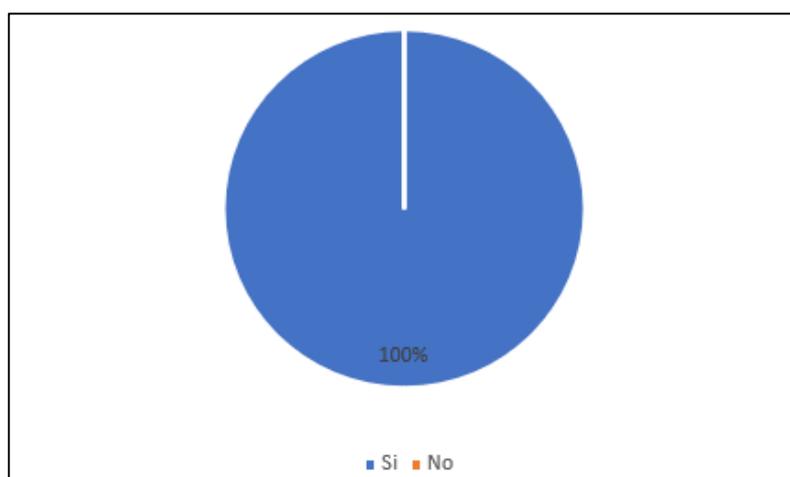


Figura 25: conocimiento de los cuidados requeridos para la exportación manifestada por los productores de palta de Virú – La Libertad

Caracterización del productor de paltas

Los socios de las organizaciones estudiadas, localizadas en la Provincia de Virú, región La Libertad; se caracterizan por ser pequeños productores agropecuarios, asociados, que conocen el cultivo tradicional de la palta y la cadena de producción requerida para colocar el producto en el mercado extranjero; cuentan con niveles altos de rendimiento de la palta características de la región y se preocupan, en gran medida, por la calidad de sus productos. Podemos ver que, dado el tamaño de sus parcelas, carecen de poder de compra para

implementar nuevas tecnologías; sin embargo, tratan de suplir esta carencia mediante su asociatividad. Algo que no es común en los productores agrícolas nacionales, quienes prefieren trabajar por su cuenta. Los productores analizados cuentan con grandes oportunidades para incrementar sus envíos al extranjero e invertir en tierras y tecnologías que le permitan crecer. Un plan de comercialización, que incremente el mercado objetivo, sería de mucha ayuda para lograr un incremento de rentabilidad que le permita invertir en el desarrollo empresarial.

4.2.5. Análisis del macroentorno (PESTEG)

Estados Unidos es el tercer país más poblado del mundo, al finalizar el 2019 contaba con una población de 340.5 millones de habitantes. Sus principales socios comerciales son los países de Canadá y México; sin embargo, mantiene una serie de tratados de libre comercio con países del Pacífico y con la Unión Europea, que son de gran importancia. Durante el periodo 2010-2018, EE. UU. se ha mantenido como el principal destino de las exportaciones peruanas, pues necesita de muchas importaciones extranjeras para poder cubrir la demanda interna.

a. Entorno político

Desde el punto de vista político se deben analizar las relaciones que presentan los dos países involucrados. Estados Unidos cuenta con tratados de libre comercio que ponen al Perú en una situación ventajosa para poder enviar materias primas y alimentos al país del norte. Además; cuenta con leyes que buscan beneficiar la exportación de alimentos que no son cubiertos por la producción local; asimismo, favorecen las actuales tendencias de alimentación saludable. Como amenaza probable, se puede considerar a la Agencia de Alimentos y Medicinas – FDA, entidad encargada de inspeccionar los envíos de alimentos, que inclusive puede solicitar fianzas para el ingreso de los mismos para cubrir posibles gravámenes, impuestos y sanciones.

b. Entorno económico

El entorno económico actual, de ambos países, se ha visto afectado por la situación política y el contexto presente de la pandemia ocasionada por el COVID-19. Ambos países, en mayor o menor medida, se han visto afectados en su crecimiento económico; en su nivel de desempleo y en sus proyecciones a futuro. Sin embargo, el comercio internacional de

alimentos ha mostrado un crecimiento sostenido, dado que es una prioridad, tanto para el desarrollo económico de los países productores como Perú; así como para la seguridad alimentaria de los países como EE. UU. Se espera que los envíos de alimentos frescos y saludables como la palta considerados un súper alimento, se sigan incrementando en los siguientes años como han venido mostrando las tendencias, incluso durante las etapas más duras del año 2020.

c. Entorno social

La pandemia del COVID-19 ha significado, de todas maneras, una reconfiguración de la sociedad. Si bien es cierto, que el poder adquisitivo de la población en general de los Estados Unidos se ha visto perjudicado por los efectos tanto de la pandemia como de las medidas de contención tomadas por los gobiernos estatales; gran parte de la población ha comenzado a revalorar la importancia de llevar un estilo de vida saludable. Esto se refiere, en gran medida, a la alimentación. Los alimentos frescos, fuera de todo tipo de proceso, cuentan con una gran demanda y con una importante oportunidad comercial, que debe ser utilizada por productores y comercializadores, para expandir su mercado y fidelizar a sus consumidores.

d. Entorno ecológico

Los análisis de tendencias actuales, en el mercado estadounidense, muestran una gran preocupación por el medio ambiente y el equilibrio entre economía y bienestar social. Estas tendencias a su vez han sido remarcadas por el contexto actual, han venido causando una conciencia generalizada sobre la importancia de una buena salud y la dependencia de esta misma a un medio ambiente sano. Los alimentos frescos, libres de procesamiento, ecológicos, que involucren prácticas amigables con el medio ambiente y la equidad social; cuentan, desde ya, con una importante ventaja comercial en los Estados Unidos frente a los productos tradicionales.

4.2.6 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

La Figura 26 representa el análisis correspondiente a la metodología planteada por Michael Porter, quien analiza los cinco factores que caracterizan las interacciones con respecto a un producto o servicio en el mercado. Este análisis nos permite establecer conclusiones con respecto a cada factor, con el cual se interactúa, y nos permite una predicción de la

probabilidad de obtener éxito en la comercialización y, por supuesto, la obtención de utilidades en el largo plazo. En este caso en la exportación de palta de la variedad Hass al mercado norteamericano. Las cinco fuerzas analizadas, definitivamente, influyen sobre los precios, costes y requerimientos de inversión; los cuales son determinantes en el éxito que pueda obtener una empresa.

Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector

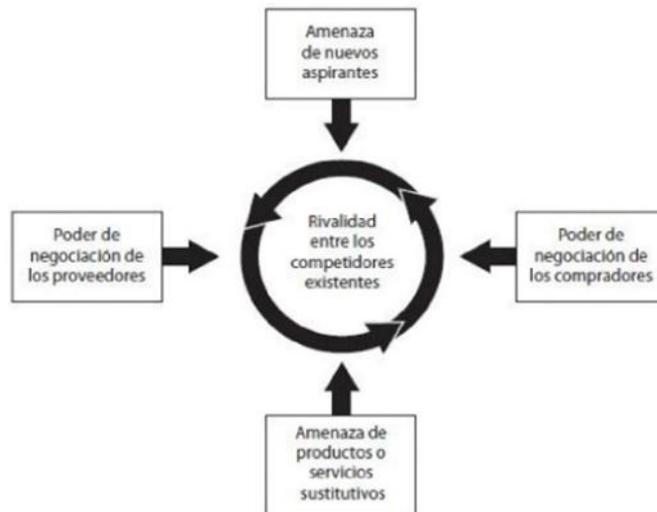


Figura 26: análisis de los cinco poderes de Porter

Fuente: recuperado de Porter (2009).

Tomando en cuenta lo mostrado en el análisis de las fuerzas de Porter, se ha podido establecer lo siguiente:

- Se debe iniciar con el manejo de la cadena productiva de la palta; que sea capaz de asegurar la calidad y rendimiento óptimo acorde a los estándares exigidos, y que, además, aseguren el posicionamiento en el mercado estadounidense; así como potencien la rentabilidad de los productores locales. Para esto, se debe lograr organizaciones consolidadas que se capaciten constantemente y sean capaces de una retroalimentación efectiva que asegure el uso eficiente de los recursos.
- Implantar mecanismos integrativos hacia atrás, permitiendo así la fidelización de organizaciones o proveedores, ofreciendo asistencia técnica y a la vez implementando responsabilidad social, así como de aplicar barreras de entrada.

- Se debe exponer la organización en vitrinas del mercado estadounidense, consolidando el valor de la marca, posicionando a la organización como referente en producción de paltas de calidad, logrando mejores acuerdos con proveedores que aseguren insumos de calidad, generando una simbiosis donde se beneficien con la expansión de la cuota de mercado y valor de la marca, dificultando el ingreso de nuevos competidores.
- Se debe invertir en investigación y desarrollo para mejorar constantemente la calidad de los productos mediante innovación y tecnología, y además estar siempre a la vanguardia de las nuevas tendencias que surjan en el mercado. Esto permite, también, estandarizar el control de los tiempos y volúmenes en la cadena productiva.
- Promocionar los beneficios nutricionales y funcionales de la palta, ofrecer precios bajos e implementar estrategias de marketing apropiadas.

4.3. ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LAS EXPORTACIONES PERUANAS DE PALTA HASS HACIA ESTADOS UNIDOS

4.3.1 Factores que intervienen en las estrategias de mercado

Para el cumplimiento de este objetivo, se realizó un estudio cuantitativo basado en una encuesta de cinco preguntas que analiza los cuatro puntos que componen la estrategia de comercialización propuesta para los productores de palta, y de esta manera poder identificar los puntos más importantes. La muestra dada fue de 38 encuestas válidas. El instrumento y la población de estudio se detallaron en la metodología. Los resultados obtenidos en las encuestas se encuentran en los anexos debidamente tabulados y validados.

Los factores evaluados fueron:

- Factores de rendimiento
- Factores de calidad
- Factores nutricionales
- Factores de sostenibilidad.

La Figura 27 muestra el análisis de los factores referentes al rendimiento del cultivo.

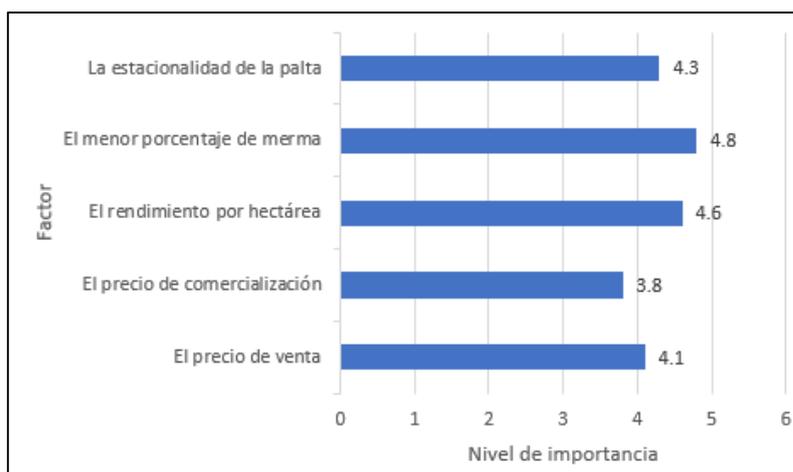


Figura 27: análisis de los factores de rendimiento del cultivo de la palta

Como se puede observar, los productores muestran una gran preocupación por la parte económica de la actividad. Han centrado la promoción de sus productos con base al rendimiento de la parte agronómica. Lo cual es importante, quizás, para cerrar tratos con los acopiadores; sin embargo, estas características son las que menos valor le dan a la marca. Los cultivos de alto valor requieren otro tipo de estrategias para su correcto posicionamiento.

La Figura 28 muestra los atributos de calidad. Podemos ver que los valores son parejos en casi todos estos factores, resaltando los factores físicos; los cuales son tamaño, color y textura. Igualmente, los productores dan gran importancia a los demás factores que intervienen en la calidad como son la calidad genética de las semillas y la variedad de las paltas plantadas. Dejan de lado el origen del cultivo, lo cual es un factor importante en la consolidación de la marca para ser visibilizada en las vitrinas de los mercados internacionales y pueda ser usada como una estrategia de comercialización efectiva.

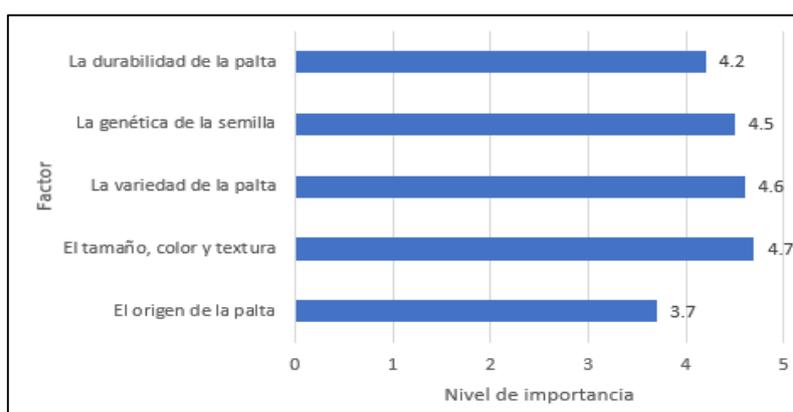


Figura 28: análisis de los factores de calidad de la palta cultivada

En la Figura 29, podemos observar el análisis de los factores relacionados a los aspectos nutricionales. Aunque los productores dan importancia al aspecto nutricional, se deja de lado un poco el factor orgánico, por ejemplo. Esto es comprensible dado que los productores no cuentan con esta certificación y consideran más bien este tipo de producción como una amenaza. Sin embargo, deberían dar más importancia a la característica de súper alimento que presenta la palta; ya que, todas las tendencias actuales en alimentación saludable cuentan con gran influencia en el mercado americano, apuntan a futuro que los súper alimentos crecerán en consumo y precio en el mercado.

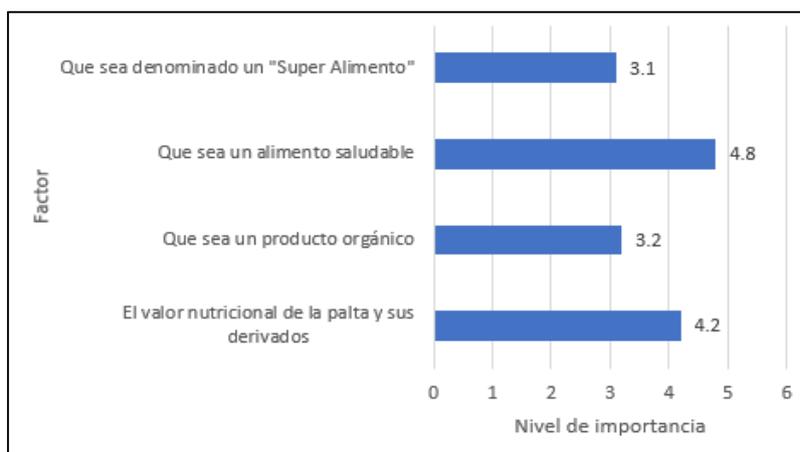


Figura 29: análisis del factor nutricional de la palta

La Figura 30 muestra los resultados de percepción sobre la importancia de los factores relacionados a la sostenibilidad ambiental y social que envuelven el cultivo de palta. Aquí sí se puede observar una diferencia marcada en importancia de estos factores con respecto a la productividad, calidad e inclusive a los aspectos nutricionales.

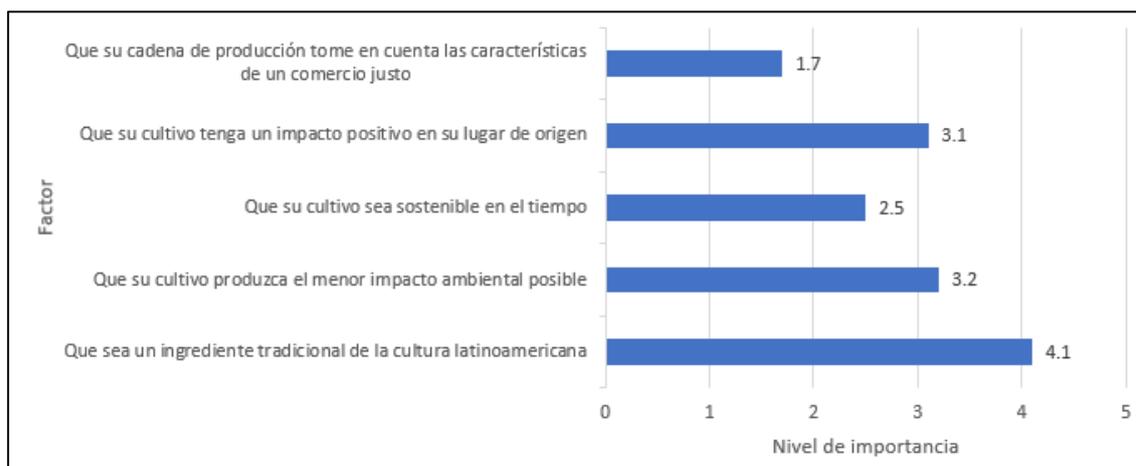


Figura 30: análisis de los factores de sostenibilidad ambiental y social de la palta

Debemos recordar que el comportamiento de los consumidores americanos es estar muy informados y preocupados por el origen, las prácticas sociales y ambientales involucradas en los alimentos que consumen. Orientar las estrategias de mercado con respecto a estos atributos, brindan una excelente oportunidad que los productores no deberían desaprovechar.

4.3.2 Planteamiento de las estrategias de mercado

a. Estrategia innovadora I: Integración hacia adelante, significa acortar la distancia entre el agricultor y el mercado de Estados Unidos

Es una estrategia de suma importancia; tiene en cuenta la ventaja competitiva relacionada con los precios, para así poder desarrollar las siguientes estrategias:

Se requiere un incremento de la financiación, así como capacitación a los productores; ya sea por parte del estado o el ámbito privado. Los agricultores de Virú, región La Libertad, deben poseer el suficiente capital para participar en todo el proceso de producción que incluye la entrega del producto final a los consumidores del mercado estadounidense.

Objetivos:

- Contar con capital financiero necesario para presentar una oferta sostenible a un mercado significativo como es el de Estados Unidos.
- Ingresar a competir en el mercado con un menor precio (lo cual se logra con el desplazamiento de intermediarios que tengan un dominio de negociación mayor).

Tácticas:

- Animar a los productores de palta de Virú, región La Libertad, a que sean parte de una organización de productores para instituir mejor, la oferta productiva y puedan tener la oportunidad de entregar directamente sus productos, sin intermediarios. Para lo cual se debe sensibilizar sobre las ventajas que genera el cultivo de la palta, como lo son la rentabilidad económica y sin perjuicios sobre sus terrenos.
- Impulsar el comercio de la palta. Éste debe ir en paralelo con capacitaciones que deben ser impartidas por instituciones públicas y privadas acerca de las buenas prácticas agrícolas – BPA con el objeto de mejorar la trazabilidad e integrar la producción de palta como actividad rentable y sostenible.

b. Estrategia innovadora II: Incrementar de manera estratégica la producción de palta en la provincia de Virú, región La Libertad

Estrategia que se desarrolla tomando en cuenta la ventaja competitiva. Se necesita tener volúmenes apropiados de palta para cubrir la demanda del mercado, que aparte de ser exigente, aumenta su demanda cada vez más. Además, si no se tiene una oferta conveniente de palta en el mercado, no será posible realizar la promoción del cultivo ni vender a las empresas que demanden dicho producto.

Objetivos:

- Contar con mayor volumen del producto para ofrecer al mercado de Estados Unidos.
- Competir con otras regiones que hayan logrado su consolidación en dicho mercado.

Tácticas:

- Se debe mejorar la producción y productividad en la provincia de Virú, región La Libertad, a través de la sensibilización sobre la rentabilidad económica de la palta.
- Localmente, el fomento de la producción y la productividad de la palta, está a cargo de las instituciones públicas, principalmente, de la Dirección Regional Agraria, entidad que debe promover dicho cultivo sobre otros que son productos tradicionales en esa zona. El impulso productivo debe ir paralelo con capacitaciones acerca de las BPA, desarrolladas por instituciones públicas y privadas para mejorar cada vez más el rendimiento del cultivo y las ventajas traducidas en rentabilidad y sostenibilidad.

c. Estrategia innovadora III: Promocionar a nivel internacional la palta que se produce en la provincia de Virú, región La Libertad

Objetivos:

- Mejorar la demanda de la palta.
- Incrementar el consumo de la palta.

Tácticas:

- Promover el consumo de la palta producida en la zona, mediante ferias en Estados Unidos, para dar a conocer los atributos del producto y motivarlos al consumo. El encargado de ello debería ser PROMPERU en coordinación con las organizaciones como la Comisión Peruana de la Palta (PAC).

d. Estrategia innovadora IV: Aumentar la venta de la palta que se produce en la provincia de Virú, región La Libertad

Objetivos:

- Incrementar la rentabilidad de la palta.
- Hacer conocer la palta en nuevos mercados.

Tácticas:

Garantizar que la producción de la palta que se realiza en la provincia de Virú, región La Libertad, tenga un mercado definido, cuyas tácticas se muestran a continuación:

- Participación del estado mediante sus entidades.
- INIA: Dicha institución gubernamental desempeña un rol indispensable, puesto que tiene bajo su cargo el mejoramiento de las semillas para aumentar el rendimiento y calidad del cultivo. Así, el accionar del INIA es de suma importancia para que los productos sean sostenibles en los años venideros.
- SENASA: La certificación es un aspecto primordial. Es un medio a través del cual se realiza seguimiento al cultivo durante todo el proceso de producción que comprende, inicialmente, la preparación del terreno hasta su cosecha final. El SENASA como entidad del Gobierno, debe participar asegurando la calidad y, además, brindando certificación a la producción de la palta para ser comercializada en Estados Unidos.
- INNOVATE PERÚ: El Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad (Innovate Perú) del Ministerio de la Producción fue creado el 24 de julio de 2014, mediante Decreto Supremo N° 003-2014-PRODUCE, como Unidad Ejecutora del Ministerio de la Producción, con autonomía económica, administrativa, financiera y técnica. El programa busca incrementar la

productividad empresarial a través del fortalecimiento de los actores del ecosistema de la innovación (empresas, emprendedores y entidades de soporte) y facilitar la interrelación entre ellos.

- e. Estrategia innovadora V: obtener certificación de calidad con otras empresas tanto nacionales como internacionales para poder vender en los supermercados de Estados Unidos.**

Objetivos:

- Brindar un producto de alta calidad para poder ofertar en supermercados de prestigio de Estados Unidos.
- Crear mercados de nuevos consumidores de palta en Estados Unidos.

Tácticas:

- Rigiéndose en las BPA implantadas durante todo el proceso productivo, se puede solicitar certificación al SENASA, institución que tiene a cargo velar por la calidad del cultivo y el cumplimiento de normas de sanidad.
- Con la finalidad de tener mayor confianza en los consumidores acerca de la calidad del producto, también se puede optar por la legitimación de certificadoras privadas.

- f. Estrategia innovadora VI: Diseñar canales eficaces para la comercialización de palta en los mercados meta**

Objetivos

- Incrementar las ventas con aumento en la rentabilidad.
- Reducir el costo de comercialización.
- Promover la relación directa entre proveedores y clientes.
- Reducir el tiempo de entrega del producto.

Tácticas

- **Canal local:** es el medio básico donde el exportador se responsabiliza en adquirir y recoger el producto en la chacra o en la provincia de Virú, al tiempo que los

productores cuentan con palta. En cuanto a las actividades de limpieza y envasado de la fruta, se realizan de forma manual en la planta del exportador.

- **Canal de exportación:** para la exportación de la palta, se debe contar con una certificación sanitaria. Las asociaciones de productores que poseen dicha certificación se ponen en contacto con un bróker, quien se encarga de las gestiones para la exportación, y en el país destino participa una empresa que se hace cargo de la comercialización. A menudo, la venta se realiza al detallista y, posteriormente, se vende al consumidor.

4.4. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

4.4.1 Factores críticos que conforman el plan de comercialización

El análisis de varianza de una vía de los resultados obtenidos por cada factor, muestra un p-valor menor a 0.001. Lo que implica que existen diferencias significativas entre la importancia de los factores analizados en la encuesta, con una confiabilidad del 95 por ciento. En la Tabla 8 se muestran los resultados ad hoc obtenidos por la prueba de Duncan. Con base en los resultados mostrados podemos observar que los factores críticos en el funcionamiento del sistema de comercialización de palta en el mercado estadounidense, según los productores, corresponden a los aspectos nutricionales y de sostenibilidad. Esto implica que los productores dan gran importancia en el planteamiento de sus estrategias comerciales a la calidad y rendimiento económico de los cultivos, dejando de lado la promoción de los aspectos nutricionales y de sostenibilidad que significan una gran oportunidad de incremento de mercado dadas las actuales tendencias del mercado estadounidense.

Tabla 8: importancia de los factores en el plan de comercialización

Factor evaluado	Promedio encuestado
Factores relacionados al rendimiento	4.32 ^a
Factores relacionados a la calidad	4.34 ^a
Factores nutricionales	3.85 ^b
Factores de sostenibilidad	2.92 ^c

FUENTE: resultados del cuestionario, elaboración propia.
^{a,b,c,d} valores dentro de una columna con superíndice común no difieren significativamente (p>0.05)

Este resultado es importante porque permite determinar los aspectos que deben ser reforzados en un futuro plan de mercado o que no requieren de tanta inversión para, de esta manera, enfocarse en los puntos críticos que muestran mayor importancia. Por otro lado, se debe considerar que el plan propuesto es integral y, aunque no todos los puntos sean críticos, no desmerece su importancia en el planteamiento de una propuesta de mejora en la cadena de comercialización de palta en el mercado estadounidense.

Toma de decisión

Los resultados obtenidos muestran que es posible plantear una estrategia de mercado y comercialización que mejore la rentabilidad de los exportadores de palta al mercado estadounidense, mediante un estudio cuantitativo. El p-valor inferior a 0.001 no da la suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis 3, evidenciando diferencias significativas en los factores que conforman el sistema de comercialización de palta para su exportación a los Estados Unidos. El análisis *Ad hoc* realizado en el desarrollo anterior, identifica los factores críticos y los presenta debidamente en la Tabla 8.

4.4.2 Análisis económico de la implementación de la estrategia de comercialización

El cálculo de los costos de producción de la palta para agroexportación fue brindado por los productores sin mucho detalle. En la Tabla 9 se presentan los resultados proyectados a cinco años; incrementando el costo de comercialización, de los 29 productores ubicados en Virú, a 600 USD la tonelada de palta comercializada en agroexportación con un porcentaje inicial del 50 por ciento. Se espera que el plan de comercialización propuesto manifieste un incremento en las variables de rendimiento, precio de venta FOB, costos de producción y el porcentaje de la producción que aceptan las agroexportadoras a los productores estudiados. Así mismo, se muestran los resultados del estado de pérdidas y ganancias con estas variables definidas. En el cálculo de los ingresos y egresos se ha tomado en cuenta que un mayor porcentaje de la producción va a exportación, habiendo un restante que se comercializa en el mercado nacional. El Anexo 9 sustenta la estructura de ingresos y egresos contemplados.

Tabla 9: proyección de ventas de los productores de palta de Virú – La Libertad

Ingresos	\$1,539,705.54	\$1,675,559.75	\$1,825,369.34	\$1,988,288.86	\$2,169,829.84	\$2,367,123.08
Exportación	\$1,377,222.58	\$1,519,157.08	\$1,675,880.25	\$1,846,597.93	\$2,036,875.96	\$2,243,902.70
Venta nacional	\$150,761.92	\$144,681.63	\$137,768.04	\$129,969.89	\$121,232.83	\$111,499.34
Venta merma	\$11,721.04	\$11,721.04	\$11,721.04	\$11,721.04	\$11,721.04	\$11,721.04
Egresos	\$847,670.55	\$893,204.87	\$942,464.76	\$995,784.86	\$1,053,533.45	\$1,116,111.53
Costos producción	\$342,843.65	\$359,985.68	\$377,984.81	\$396,883.94	\$416,728.09	\$437,565.38
Costos post cosecha	\$285,057.34	\$313,449.63	\$344,710.40	\$379,131.36	\$417,035.80	\$458,776.59
Costos comercialización	\$219,769.56	\$219,769.56	\$219,769.56	\$219,769.56	\$219,769.56	\$219,769.56
Utilidad bruta	\$692,034.98	\$782,354.88	\$882,904.58	\$992,504.00	\$1,116,296.39	\$1,251,011.55
IGV (+18% Costos)	\$76,290.35	\$84,407.86	\$93,516.07	\$103,747.09	\$115,251.88	\$128,202.53
Impuesto Renta (-15%)	\$103,805.25	\$117,353.23	\$132,435.69	\$148,875.60	\$167,444.46	\$187,651.73
Utilidad Neta	\$664,520.09	\$749,409.51	\$843,984.96	\$947,375.49	\$1,064,103.81	\$1,191,562.35

Con respecto a las obligaciones tributarias del proyecto, la legislación establece que los productos exportados no están sujetos al IGV; por lo tanto, el IGV pagado en los costos de producción del porcentaje exportado debe ser devuelto y se contempla como ingresos en el estado de resultados. Así mismo, por ley se determina una tasa de impuesto a la renta del 15 por ciento correspondiente al sector agroexportador.

De acuerdo con el análisis inicial se obtiene un VAN a partir de una tasa de referencia del 15 por ciento, de \$ 3,113,570.97 con una inversión residual de \$ 880,000.00 (valor del terreno en el mercado y las instalaciones) sumado a una TIR de 93 por ciento. Lo que a simple vista indica que la implementación del plan de mercado es rentable, al compararse con la tasa de referencia del 15 por ciento.

Tabla 10: incremento de las exportaciones

Valor base (utilidades obtenidas)	\$1,377,222.58	\$1,446,816.27	\$1,520,072.79	\$1,595,160.72	\$1,675,742.90	\$1,758,156.48
Incremento de utilidades	0.00	\$72,340.81	\$155,807.46	\$251,437.21	\$361,133.07	\$485,746.22
Costos de plan de mejora de comercialización		\$115,379.02	\$121,147.97	\$127,205.37	\$133,565.64	\$140,243.92

Rentabilidad de la inversión (ROI) Inversión = \$637,541.91 Rendimiento = \$1326,464.77 ROI = 208%
 Incremento de rentabilidad Valor base = \$7,995,949.16 Incremento = \$1,326,46.77 I.R. = 17%

$$R.O.I. = \frac{\sum \text{Incremento de utilidades}}{\sum \text{Costos de plan de mejora comercialización}} \times 100$$

La rentabilidad de la inversión (ROI) es de 208 por ciento. Significa que por cada dólar invertido en las estrategias de comercialización hay un retorno de 2.08 dólares.

$$\text{I.R.} = \frac{\Sigma \text{ Incremento de utilidades}}{\Sigma \text{ Utilidades sin plan de mejora}} \times 100$$

El incremento de rentabilidad con respecto a la aplicación del plan de comercialización es del 17 por ciento, vale decir, al implementar las estrategias de comercialización propuestas, la rentabilidad del negocio mejoraría en 17 por ciento.

La Figura 31 muestra la corrida de Montecarlo con 5000 interacciones de la variable incremento de utilidades, que recoge el impacto contable de las estrategias aplicadas sobre las utilidades y se actualizan a una tasa de referencia del 15 por ciento, tomando las variables consideradas en el modelo en una distribución normal y simétrica.

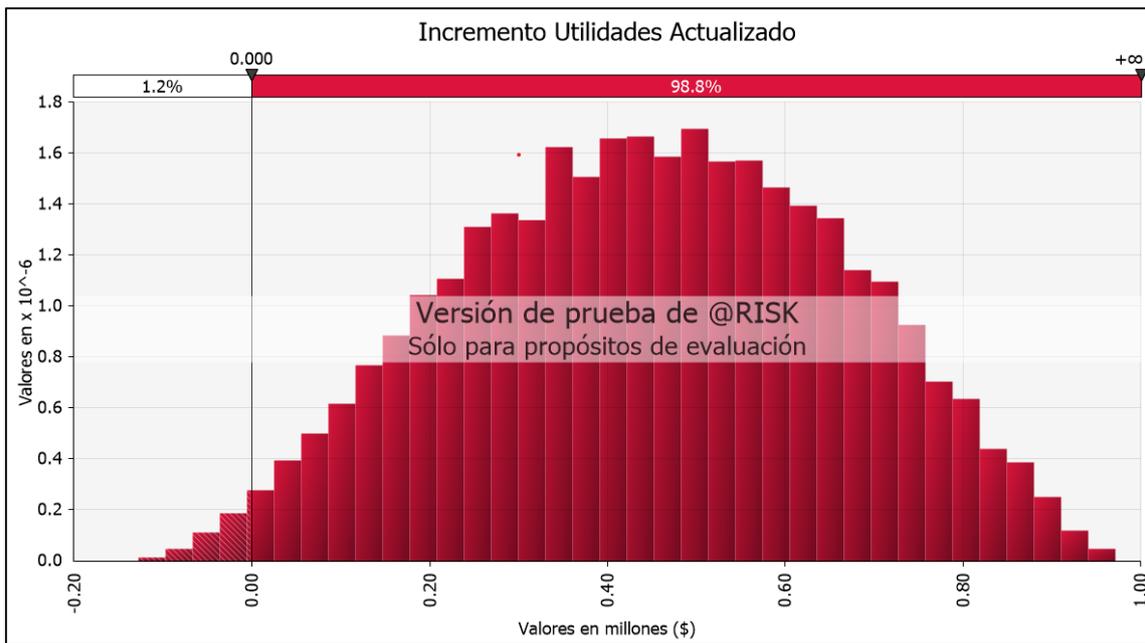


Figura 31: resultados modelados de Montecarlo para el incremento de utilidades

Los resultados muestran un 98.8 por ciento de probabilidades de incrementar las utilidades de los productores de palta analizados. Los valores mínimos y máximos probables para este incremento son -0.20 y 1.0 millón de dólares, respectivamente. Esto nos manifiesta que, desde el principio, el plan aplicado adecuadamente brinda grandes probabilidades de

incrementar las utilidades de los productores de palta. Por lo tanto, podemos afirmar que la hipótesis general de esta investigación afirmada estadísticamente, indica que *Si* los exportadores peruanos de palta Hass implementan nuevas estrategias de mercado fortalecerán su participación en la ventana comercial del mercado americano, mejorando su rentabilidad.

4.5. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

El planteamiento de la presente investigación analiza desde un enfoque cuantitativo, las características del mercado estadounidense; así como el perfil del consumidor que se ubica en este mercado, y contrasta los datos obtenidos con las características que presenta la producción de palta peruana en el Valle de Virú, para poder plantear mejoras en las estrategias de mercado que potencien la capacidad exportadora de palta peruana, aprovechando las características de la ventana comercial presente entre los dos países, y resaltando las cualidades de origen del producto peruano. Este planteamiento metodológico concuerda con investigaciones previas de Caisapanta (2020) y Campoverde (2018), quienes reconocen el enfoque cuantitativo para poder establecer características fundamentales, tanto en el lugar de origen de la palta, como en el análisis del mercado de destino y en la caracterización de los potenciales consumidores presentes. En este caso en el mercado americano, usando como herramienta de análisis principal, la evaluación financiera; calculando y evaluando la rentabilidad proyectada de las mejores propuestas. Sin embargo, contrasta con lo planteado por Abello y Esmeral (2018), quienes manifiestan que el adecuado enfoque para determinar mejoras en las estrategias de mercado para productos de agroexportación es el análisis cualitativo de información experta; pero reconocen que se debe sustentar la línea de investigación a partir de datos cuantitativos. Por otro lado, hay similitud con lo planteado por Arroyo (2012), quien señala que una manera efectiva de consolidar un producto en un mercado en particular, es analizar las características únicas de un producto en su lugar de origen para la generación de valor.

El análisis del mercado estadounidense muestra una demanda creciente de palta, dada la creciente proporción de la población latina con un alto poder adquisitivo; además, se han podido analizar las tendencias actuales que posicionan a la palta como un alimento de gran preferencia por sus cualidades nutricionales y las buenas prácticas relacionadas al aspecto social y ambiental en su lugar de origen. Esta posición es corroborada por las investigaciones de Ñaupari (2017), Balvín (2016) y Gamarra (2015), quienes reconocen la gran oportunidad

que presenta el producto peruano para ingresar al mercado estadounidense, por su calidad y rendimiento, alcanzados sobre todo en la región La Libertad. Estos resultados también coinciden con lo recomendado por Arroyo (2012), quien establece la importancia de seguir las tendencias actuales sobre una comercialización justa o “fair trade”, además de la importancia de respetar el equilibrio entre los factores económicos sociales y ambientales para lograr una producción de palta sostenible y con un gran valor agregado, respetado sobre todo en los países del primer mundo como los Estados Unidos, donde existe una gran preocupación sobre la sostenibilidad y el impacto social de los productos alimenticios que se consumen.

La presente investigación ha encontrado que la producción de palta de la variedad Hass, en el Valle de Virú en la región La Libertad, cuenta con un gran potencial al lograr un alto rendimiento y calidad, que además por su ubicación en la costa del país, presenta oportunidades logísticas que permiten su rápida embarcación a la cadena de exportación para los grandes mercados internacionales. Esto es similar a lo encontrado en las investigaciones analizadas por Gamarra (2015); y Capcha et al. (2013), quienes reconocen el potencial de la palta producida en la región para la agroexportación. Además, de indicar las ventajas que presenta la ventana comercial entre ambos países, que aunque coincide en tiempos de estacionalidad del producto, la gran demanda que presenta el mercado estadounidense no es satisfecha por la producción local.

Con respecto al diseño de las estrategias de mercado que optimicen la rentabilidad de los productores, el presente estudio reconoce que se deben realizar mejoras importantes en la cadena productiva y en el manejo logístico del producto, una vez cosechado y seleccionado. Esto es acorde con lo presentado en las investigaciones que anteceden este estudio, Campoverde (2018) y Ñaupari (2017), quienes manifiestan como un gran reto lograr estas mejoras, sobre todo para pequeños productores similares a los estudiados en la presente investigación, teniendo como una herramienta fundamental la asociatividad. Por otra parte, en el planteamiento de estas estrategias se resalta la necesidad de la intervención de instituciones públicas relacionadas al sector agroindustrial y al comercio exterior que, en articulación con el sector privado, asistan a las asociaciones de pequeños productores para potenciar el desarrollo empresarial, el acceso a capacitaciones, y el desarrollo técnico y de gestión empresarial; así como el financiamiento que permita optimizar sus oportunidades de acceso a los mercados internacionales. Lo cual coincide con las conclusiones de (Capcha et al. 2013).

Por último, como resultados principales de la investigación, se pudo determinar que la adecuada implementación de las estrategias de mercado propuestas, muestran una mejora en las utilidades de las dos asociaciones estudiadas; y están respaldados por los valores óptimos de los indicadores financieros y validados por el respectivo análisis de riesgo probabilístico. Esto concuerda con lo presentado en investigaciones como las de Caisapanta (2020) y Gamarra (2015), quienes indican que el adecuado diseño de la cadena productiva de la palta para exportación, acompañado de estrategias de mercado adecuadas, que contemplen la generación de valor del producto y busquen la cooperación con el sector público y privado, presentan grandes posibilidades de lograr una gran rentabilidad.

V. CONCLUSIONES

1. Estados Unidos constituye el principal mercado de la palta peruana producida para agro exportación. Los envíos superan los 150 millones de dólares por año. En los últimos cinco años se muestra como un mercado interesante y en crecimiento. Sin embargo, es un mercado informado que da gran importancia a las tendencias de alimentación saludable, educación nutricional, y sostenibilidad social y ambiental a la que los productores deben adaptarse.
2. Los productores de palta de la región La Libertad cuentan con grandes cualidades respecto a la calidad y productividad de sus cultivos, con rendimientos superiores a 10 toneladas por hectárea. Son los mejores a nivel nacional en producción de palta Hass para la agroexportación. Requieren estrategias de comercialización que les permita adecuarse a las tendencias actuales en el mercado de alimentos de Estados Unidos para hacer crecer sus organizaciones y mejorar su rentabilidad.
3. Estados Unidos presenta una ventana comercial para la palta Hass peruana durante los meses de marzo – agosto. Siendo su punto crítico, para Estados Unidos, los meses de junio y julio, y la oportunidad para Perú; debido a la caída de los envíos provenientes de México, principal competencia de la palta peruana en el mercado estadounidense.
4. Actualmente, para el productor con una validez estadística del 95 por ciento (p -valor < 0.001), las estrategias de comercialización están basadas en los factores relacionados a la calidad y productividad de los campos de cultivo, dejando de lado los aspectos nutricionales y de sostenibilidad que forman parte esencial de las tendencias actuales que rigen el mercado estadounidense.

5. Fue posible generar un plan de comercialización y expansión del mercado que se acople a las preferencias vigentes del mercado objetivo, logrando un VAN proyectado de 3.1 millones de USD a una TIR de 93 por ciento. Lo cual indica rentabilidad. Al validar estadísticamente estos resultados se simuló el crecimiento de las utilidades de los exportadores al implementar el plan de mercado, siendo positivo en el 98 por ciento de los casos de un total de 5000 escenarios posibles.

VI. RECOMENDACIONES

1. Se debe aplicar el plan de mercadeo propuesto a los productores estudiados para poder mejorar su rentabilidad, al incrementar su capacidad de colocación y cadena productiva a fin de mejorar sus envíos al mercado estadounidense a un precio más competitivo.
2. Se recomienda ampliar los resultados obtenidos, en el presente estudio, con una investigación cualitativa que explore las brechas que presentan los productores estudiados; a fin de mejorar su presencia en el mercado internacional, y en especial en el estadounidense.
3. Se recomienda explorar otras variedades de palta que puedan ampliar la ventana comercial entre Perú y los Estados Unidos, a fin de diversificar la oferta de palta proveniente de nuestro país hacia dicho mercado.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abello, MJ; Esmeral, A. 2018. Estudio de mercado para mejorar las exportaciones de aguacate Hass colombiano hacia Estados Unidos. Colombia; Colegio de Altos Estudios de Administración. 61 p.
- Accame, S; Blanco, AJ; Sancho, MF; Vásquez, M. 2018. Análisis de los pequeños productores de palto en el Perú. Propuestas para la mejora de su rendimiento productivo. Tesis M.C. Lima, Perú; ESAN graduate school of business. 115 p.
- American Marketing Association. 1960. Committee on definitions, marketing definitions: A glossary of marketing terms, Chicago: AMA.
- Arévalo, LJ; Díaz, OA; Fabián, MA; Palomino, EF. 2015. Planeamiento estratégico para la región Ica al 2025. Tesis M.C. Lima, Perú; Pontificia Universidad Católica del Perú. 172 p.
- Arroyo, JA. 2012. Calidad y gestión ambiental en los eslabones de la cadena de valor de las empresas michoacanas, exportadoras de aguacate. Artículo basado en tesis de doctorado. Ciudad de México; UNAM. 18 p.
- Balvín, ES. 2016. Competitividad de la oferta exportable de la palta Hass (*Persea americana*) en el mercado de Estados Unidos. Tesis M.C. Lima, Perú; Universidad Nacional Agraria La Molina. 128 p.
- Benites, CA; De Marzo, OF; Soto, FO; Uribe, CP. 2017. Calidad de las empresas del sector agroexportador del departamento de Ica. Tesis M.C. Lima, Perú; Pontificia Universidad Católica del Perú. 75 p.

- Best, R. 2007. Marketing estratégico. 4 ed. Madrid, España; editorial Pearson Education S.A. 544 p.
- Cámara de Comercio de Lima. 2017. Palta. Disponible en https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r868_3/comercio%20exterior.pdf
- Campoverde, RE. 2018. Orientación emprendedora y capacidad de absorción como determinantes del desempeño exportador de pymes: caso Ecuador. Tesis D. Lima, Perú; Pontificia Universidad Católica del Perú. 204 p.
- Capcha, R; Rodríguez, EL; Rojas, M. 2013. Planeamiento estratégico de la palta. Tesis M.C. Lima, Perú; Pontificia Universidad Católica del Perú. 243 p.
- Caisapanta, 2020. Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la elaboración y exportación de aguacate en conserva desde Ecuador hacia New York– Estados Unidos. Tesis de bachiller - Universidad de las Américas. Quito. 84 p.
- Celi, F; Niño, G. 2002. Definición de ventanas comerciales europeas para productos agrícolas peruanos (Tesis de pregrado). Disponible en: https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1304/ECO_009.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Cohen, W. 2001. El plan de marketing. s.e. California, Estados Unidos; Bilbao Destuo. 288 p.
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – PromPerú. 2018. Desarrollo del comercio exterior agroexportador-Informe anual. Disponible en <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desarrollo%20agroexportador%202018.pdf>.
- Crane, A. 27 de febrero de 2017. The Hass Horn: U.S. avocado consumption trend reversed in early 2017. En Fresh Fruit. Disponible en

<https://www.freshfruitportal.com/news/2017/02/27/hass-horn-u-savocado-consumption-trend-reversed-early-2017/>.

Cutropía, C. 2003. El plan de marketing paso a paso. Ed. rev. Madrid ES. ESIC. Pp. 26, 99, 114-116.

Echeverri, LM. 2012. Marketing práctico - Una visión de un Plan de Marketing. s.e. Madrid ES. M MAYOL EDICIONES. p. 124.

Eco agricultor tienda ecológica. s.f. ¿Ya conoces todas las propiedades nutricionales del aguacate y sus beneficios? Disponible en <https://www.ecoagricultor.com/propiedades-nutricionales-del-aguacate/>.

Enciclopedia de economía 2006-2009. Diccionario de Economía. Perfil del consumidor (En línea). Sin lugar. s.e. Consultado el 10 nov. 2017. Disponible en <http://www.economia48.com/>.

Estrategias defensivas y ofensivas 2013. (En línea). s.e. Consultado 10 feb 2018. Disponible en http://descuadrando.com/Estrategias_defensivas_y_ofensivas.

Fernández, J. 2015. Rentabilidad. (En línea). Madrid ES. s.e. Consultado el 10 de nov. 2017. Disponible en <http://www.expansion.com/diccionario-economico/rentabilidad.html>.

Fresh Plaza. Junio de 2018. Resumen del Mercado Global del Aguacate. Disponible en <https://www.freshplaza.es/article/3116572/resumen-del-mercadoglobal-del-aguacate/>

Gamarra O, C; Quispe H, AM. 2015. Estudio de Pre factibilidad para la comercialización y exportación de la palta Hass (*Persea americana* Mill) al mercado de Estados Unidos. Tesis Lic. Lima, Perú; UNALM. 220 p.

Gamarra S, JE. 2016. Estrategias de mercado para fomentar la exportación de arándano (*Vaccinium spp.*) desde Lima a Estados Unidos a partir del 2017. Tesis de Maestría. Lima, Perú; UNALM. 227 p.

- Garay, J. (sf). Concepto de competitividad. (En línea). Colombia. s.e. Consultado 20 ago. 2017. Disponible en <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/246.htm>.
- Gironella, E. 2005. El apalancamiento financiero: de cómo un aumento del endeudamiento puede mejorar la rentabilidad financiera de una empresa. *Revista de Contabilidad y Dirección*. 2. Pp. 71-91. Disponible en https://accid.org/wp-content/uploads/2018/09/analisis_castellano_071-091.pdf.
- Hernández, R; Fernández, C; Baptista, M. 2010. *Metodología de la investigación*. México. The McGraw Hill companies. ISBN: 978-607-15-0291-9. 600 p.
- Hill, CH.; Jones, G. 1998. *Administración Estratégica. Un enfoque integrado*. 3 ed. Mc Graw Hill Interamericana SA. Colombia.
- IDEXCAM (Instituto de Investigación y Desarrollo de Comercio Exterior de la Cámara de Comercio de Lima). 2017. Disponible en <file:///D:/2019/UNALM/Tesis%20&arma/Bibliograf%C3%ADa/Beneficios%20de%20la%20palta.pdf>.
- ITI (Iquique Terminal Internacional). 2016. *Procesos de exportación* (En línea). Iquique-Chile. s.e. Consultado el 10 nov. 2017. Disponible en <http://www.iti.cl/procesos-de-exportacion.aspx>.
- Johnson, G. y Scholes, K. 1993. "Exploring Corporate Strategy. Text and cases". 3 ed. Prentice Hall International.
- Kotler, P. y Armstrong, G. 2008. *Fundamentos de Marketing*. 8 ed. México. Person Education. p. 656
- Kurtz, D. 2010. *Marketing contemporáneo*. 15 ed. Santa Fe, México D.F.; Cengage learning.

- Landa, SF.; Villena, RA. (2013). Identificación de oportunidades de exportación de palta Hass de la región Arequipa al mercado de Miami – Estados Unidos. Tesis Ing. Arequipa, Perú; Universidad Católica de Santa María. 217 p.
- Manuera, J; Rodríguez, A. 2007. Estrategias de Marketing – Un enfoque basado en el proceso de dirección. s.e. Madrid Es. ESIC. p. 444.
- Martínez, J. 2011. Silogismo más que conceptos: Métodos de investigación cualitativa qualitative research methods. Revista de la Corporación Internacional para el Desarrollo Educativo, 1(08), 12. Disponible en <http://www.cide.edu.co/ojs/index.php/silogismo/article/view/64/53>.
- Mayan, M. 2001. Una introducción a los métodos cualitativos: módulo de entrenamiento para estudiantes y profesores. Iztapalapa, México; Universidad Autónoma Metropolitana. 44 p.
- Mendoza, G. 1991. Compendio de mercadeo de productos agropecuarios. 2^a.ed. San José, Costa Rica; AUM. 338 p.
- Meza, AS; Osorio, MG. 2019. Factores determinantes en las exportaciones peruanas de palta Hass a Estados Unidos en los periodos 2010-2011 y 2013-2014 en el marco Perú-Estados Unidos. Tesis de pre grado. Lima, Perú; Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. 113 p.
- MINAGRI (Ministerio de Agricultura y Riego). 2008. Estudio de palta en el Perú y el mundo. Lima, Perú. Disponible en https://www.midagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/estudio_palta.pdf
- MINAGRI. 2015. La Palta “Producto estrella de exportación”. Lima, Perú. Disponible en repositorio.minagri.gob.pe/handle/MINAGRI/25.
- MINAGRI. 2015. Reporte del crecimiento de la producción de la palta en el Perú. Disponible en <http://www.minagri.gob.pe>.

- MINAGRI. 2019. La situación del mercado internacional de la palta. Disponible en <http://bibliotecavirtual.minagri.gob.pe/index.php/analisis-economicos/estudios/2019/28-la-situacion-del-mercado-internacional-de-la-palta/file>.
- MINAGRI. 2019. Reporte: Perú ya puede exportar palta Hass a Tailandia. Disponible en <http://www.minagri.gob.pe>.
- Moneo, L. (sf). Aguacate la fruta cardiosaludable. Webconsultas revista de salud y bienestar. Disponible en <https://www.webconsultas.com/dieta-y-nutricion/alimentos-saludables/beneficios-del-aguacate-para-la-salud-y-contraindicaciones-de>.
- Montero, M. 2004. Introducción a la psicología comunitaria: desarrollo, conceptos y procesos. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós. Disponible en <http://www.codajic.org/sites/www.codajic.org/files/Introducci%C3%B3n%20a%20la%20psicolog%C3%ADa%20comunitaria.%20Desarrollo,%20conceptos%20y%20procesos.pdf>.
- Montes, R. 2008. Análisis y estrategias para la exportación de la palta Hass a mercados internacionales. Tesis Lic. Lima, Perú, UNALM. 46 p.
- Muñiz, R. 2003. “Marketing en el siglo XXI” - Marketing Internacional. (En línea). España. 5 ed. Consultado el 22 de oct. 2017. Disponible en <http://www.marketing-xxi.com>.
- Ñaupari, JO. 2017. Estrategias para desarrollar la exportación de paltas Hass a Estados Unidos por parte de los productores del Valle de Huayán-Huaral. Tesis de pregrado. Lima, Perú; Universidad San Martín de Porres. 115 p.
- Ñaupas, H; Valdivia, MR; Palacios, JJ; Romero, HE. 2018. Metodología de la investigación cuantitativa – cualitativa y redacción de la tesis. Ediciones de la U. Bogotá, Colombia. 18 p.
- Núñez, WE. 2016. Impacto de estrategias de mercado para la exportación de palta orgánica (*Persea americana*) de la región Junín a Estados Unidos. Tesis M.C. Lima, Perú; Universidad Nacional Agraria La Molina. 191 p.

- Orellana, C. 2009. Análisis Competitivo de la fruta Chilena. Memoria de grado. Talca, Chile; Universidad de Talca. 106 p.
- Pérez, Ch. (sf). Aceite de aguacate: beneficios para la piel, el cabello y cómo usarlo. Revista Natursan. Disponible en <https://www.natursan.net/aceite-de-aguacate-beneficios-para-la-piel-el-cabello-y-como-usarlo/>.
- Periche, EM; Quiroz, R; Ramírez, MY; Yato, A. 2017. Planeamiento Estratégico de la Palta en el Perú. Tesis M.C. Disponible en <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9637>.
- Ponce, G. 27 de junio de 2019. Pese a exportarse a 21 países, el aguacate de Jalisco no ha podido entrar a Estados Unidos. Cambio de Michoacán. Disponible en <http://www.cambiodemichoacan.com.mx/nota-n54177>.
- Porter, ME. 2009. Ser competitivo, ed. Actualizada y aumentada. Madrid, España; ediciones Deusto. 621 p.
- Rimache, M. 2007. Cultivo de paltos, 1 ed., Empresa Editora Macro EIRL. Empresa Editora Macro EIRL/ Comisión Nacional de Fruticultura e INIA.
- Rabobank. 09 de febrero de 2016. EU avocado consumption increasing. En Fresh Plaza. Disponible en <http://www.freshplaza.com/article/153144/EU-avocado-consumption-increasing>.
- Rodríguez, C. 1998. Diccionario Bursátil económico y financiero. Lima, Perú. 407 p.
- Salgado, JM; Bin, C; Mansi, DN; Souza, A. 2008. Efeito do abacate (*Persea americana* Mill) variedade Hass na lipidemia de ratos hipercolesterolêmicos. Ciênc. Tecnol. Aliment. Campinas, 28(4): 922-928.
- Sandhusen, R. 2002. Mercadotecnia. 1ra ed. Distrito Federal, México. p. 74-77.
- Santesmases, M. 2012. Marketing conceptos y estrategias. 6 ed. Madrid, España. 1104 p.

SIAP (Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera, México) 2016. Atlas agroalimentario. 1 ed., México. Disponible en <https://www.gob.mx/siap/articulos/atlas-agroalimentario-2016-siap-presenta-los-exitos-del-campo-mexicano>.

Situación de mercado. 14 de agosto de 2015. Revista Infohass, 33. México. Disponible en <http://www.infohass.net/Mercados/ExportaUSA.aspx>.

SUNAT (Superintendencia de Administración Tributaria, Perú). 2016. Reporte de Exportaciones por Subpartida Nacional/País Destino 2010 al 2016. Consultado el 28 de agosto del 2017. Disponible en <http://www.sunat.gob.pe/operatividadaduanera/index.html>.

SUNAT. 2017. Estadísticas y estudios. Disponible en https://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/boletines.html

Teliz, D.; Mora, A. 2007. El Aguacate y su manejo integrado. 2 ed. México. 330 p.

Tovar, A.; Mota, A. 2007. Un modelo de administración de procesos: clientes. 1 ed. San Rafael, México; editorial Panorama. 83 p.

ANEXOS

Anexo 1: contrastación de hipótesis

Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variable dependiente (Y)	Técnicas y métodos
¿Qué estrategias de mercado deben implementar los exportadores peruanos de palta Hass para fortalecer su participación en la ventana comercial del mercado americano e incrementar su rentabilidad?	Analizar la ventana comercial de la palta Hass (<i>Persea americana</i>) en el mercado americano y proponer estrategias de mercado para fortalecer la participación de los exportadores peruanos e incrementar la rentabilidad a partir del 2020.	Si los exportadores peruanos de palta Hass implementan nuevas estrategias de mercado, fortalecerán su participación en la ventana comercial del mercado americano incrementando su rentabilidad.	Y: Estrategias de mercado para mejorar la rentabilidad de las exportaciones peruanas de palta Hass hacia Estados Unidos.	<p>Técnicas: Revisión bibliográfica Encuestas</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Variable independiente (X)	
¿Cuáles son las características del mercado de la palta Hass en Estados Unidos?	Determinar las características del mercado de la palta en Estados Unidos y el perfil del consumidor para tener conocimiento a donde se exportará nuestro producto.	En base al análisis de las características del mercado de palta estadounidense y el perfil del consumidor, es posible cubrir la demanda insatisfecha.	X1: características de la ventana comercial del mercado de la palta Hass de Estados Unidos.	<p>Técnicas: Revisión bibliográfica Encuestas</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>
¿Cuál es el potencial de la palta peruana para su exportación al mercado americano?	Establecer y evaluar el potencial de la palta Hass peruana para su exportación al mercado americano.	Las características evaluadas de la producción de palta peruana establecen un gran potencial para su exportación al mercado americano.	X2: potencial de la oferta de la palta Hass peruana para su exportación a los Estados Unidos.	<p>Técnicas: Revisión bibliográfica Encuestas</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>
¿La ventana comercial del mercado de la palta en Estados Unidos permite fortalecer la participación de Perú con las exportaciones de palta Hass?	Analizar la ventana comercial del mercado americano para la palta Hass, que permita fortalecer la participación de los exportadores peruanos.	Las características de la ventana comercial del mercado de la palta Hass en Estados Unidos fortalece la participación de los exportadores peruanos.	X3: ventana comercial de la palta entre Perú y Estados Unidos.	<p>Técnicas: Revisión bibliográfica</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>
¿Qué estrategias de mercado se deben implementar durante la ventana comercial para fortalecer la participación de Perú en las exportaciones de palta Hass al mercado americano incrementando su rentabilidad?	Identificar y proponer estrategias de mercado que potencialicen las exportaciones peruanas de la palta Hass durante la ventana comercial de Estados Unidos para incrementar la rentabilidad de las exportadoras.	Es posible proponer estrategias de mercado que permitan mejorar las exportaciones peruanas de palta Hass durante la ventana comercial de Estados Unidos y mejoren la rentabilidad de las exportadoras.	X4: rentabilidad de la exportación de la palta Hass a Estados Unidos.	<p>Técnicas: Análisis económico: TIRE, VANE y C/B</p>

Anexo 2: ventana comercial de la palta variedad Hass en el Perú y demás países de importancia exportadora.

PALTA HASS													
VARIEDAD	PAISES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	PERU												
	KENIA												
	SUDAFRICA												
	AUSTRALIA												
	REPUBLICA DOMINICANA												
	ESTADOS UNIDOS												
	MEXICO												
	ESPAÑA												
	CHILE												
	ISRAEL												

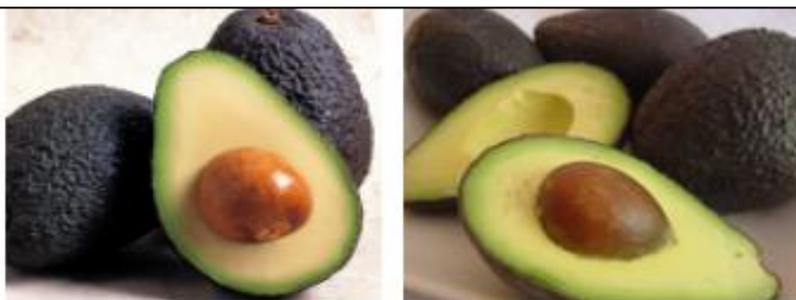
FUENTE: MAXIMIZE
ELABORACION: INTELIGENCIA COMERCIAL – SGPIP-AUTODEMA

Esta variedad de palta cuyo peso oscila entre 170-350gramos, una de las mayores ventajas de la Hass es su tolerancia al transporte y manipuleo; además de su larga vida postcosecha, debido a que su pulpa es cremosa, de sabor excelente, cascara coriácea, con contenido de aceite de 23.7% y se cultiva bien en la costa y selva alta del Perú y teniendo en cuenta que la palta Hass tiene los estándares de calidad muy exigentes.

Según Prohass: "Un gran volumen(más del 90%) de la producción es destinada a la exportación y existen muchos parámetros a tomar en cuenta antes de la cosecha de palta Hass, como por ejemplo: el mercado internacional (las exigencias de calidad pueden variar entre diferentes destinos/clientes) o mercado local; la madurez fisiológica del fruto, que se puede determinar a través de un indicador utilizado mundialmente que

Fuente: PromPeru, 2017.

Anexo 3: ficha técnica de la palta para exportación



PALTA

INFORMACIÓN BÁSICA

Nombre comercial: Avocado, Aguacate
 Nombre científico: Persea americana M.
 Nombre común: Avocado, Aguacate

FORMAS DE PRESENTACIÓN

Unión Europea: Cajas de 4kg, calibre 12-22 (330-180)
 Cajas de cartón corrugado 400 x 300 mm / Estibas de 1,200 x 1,000 mm o 1,200 x 800 mm.
 Los despachos se realizan por Vía Marítima en contenedores con atmósfera controlada High Cube de 40 pies de 22 TM cada uno.

Calibre	Peso (gr)
2	> 1220
4	781-1220
6	576-780
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	125-135

RECOMENDACIONES

Se consume directamente en estado fresco o como ingrediente en ensaladas, sopas y platos principales. Por su alto contenido de vitaminas, se le atribuye la propiedad de favorecer el apetito, tonificar los nervios y la piel, y regular el nivel de colesterol.

VENTANA COMERCIAL

Variación	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Palta												

Partida arancelaria	Descripción arancelaria
0804400000	Aguacates (Paltas), frescas o secas

ZONAS DE PRODUCCIÓN

Plura, La Libertad, Lima e Ica

PRINCIPALES MERCADOS

Francia, España, reino Unido, Países Bajos, Bélgica y Alemania

VARIETADES

Hass, fuerte

Valor Nutricional de la Palta en 100 gr de contenido comestible	
Calorías	132
Calcio (mg)	30
Carbohidratos (g)	5.6
Proteínas (g)	1.7
Fosforo (mg)	67
Hierro (mg)	7
Grasa (g)	12.5
Vitamina A (UI)	666
Vitamina B (mg)	10.7
Vitamina B2 (mg)	2.4
Ac. Ascórbico (mg)	7

Fuente: SIICEX, 2018.

Anexo 4: reporte de confiabilidad estadística

```
NEW FILE.  
DATASET NAME ConjuntoDatos1 WINDOW=FRONT.  
RELIABILITY  
  /VARIABLES=P1 P2 P3 P4 P5 C1 C2 C3 C4 C5 N1 N2 N3 N4 N5 A1 A2 A3 A4 A5  
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
  /MODEL=ALPHA  
  /STATISTICS=DESCRIPTIVE CORR  
  /SUMMARY=TOTAL MEANS CORR.
```

Fiabilidad

[ConjuntoDatos1]

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	29	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	29	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,803	,807	20

Anexo 5: reporte de análisis factorial de las encuestas

Prueba de homogeneidad de varianzas

Negativos

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
12,683	2	306	,000

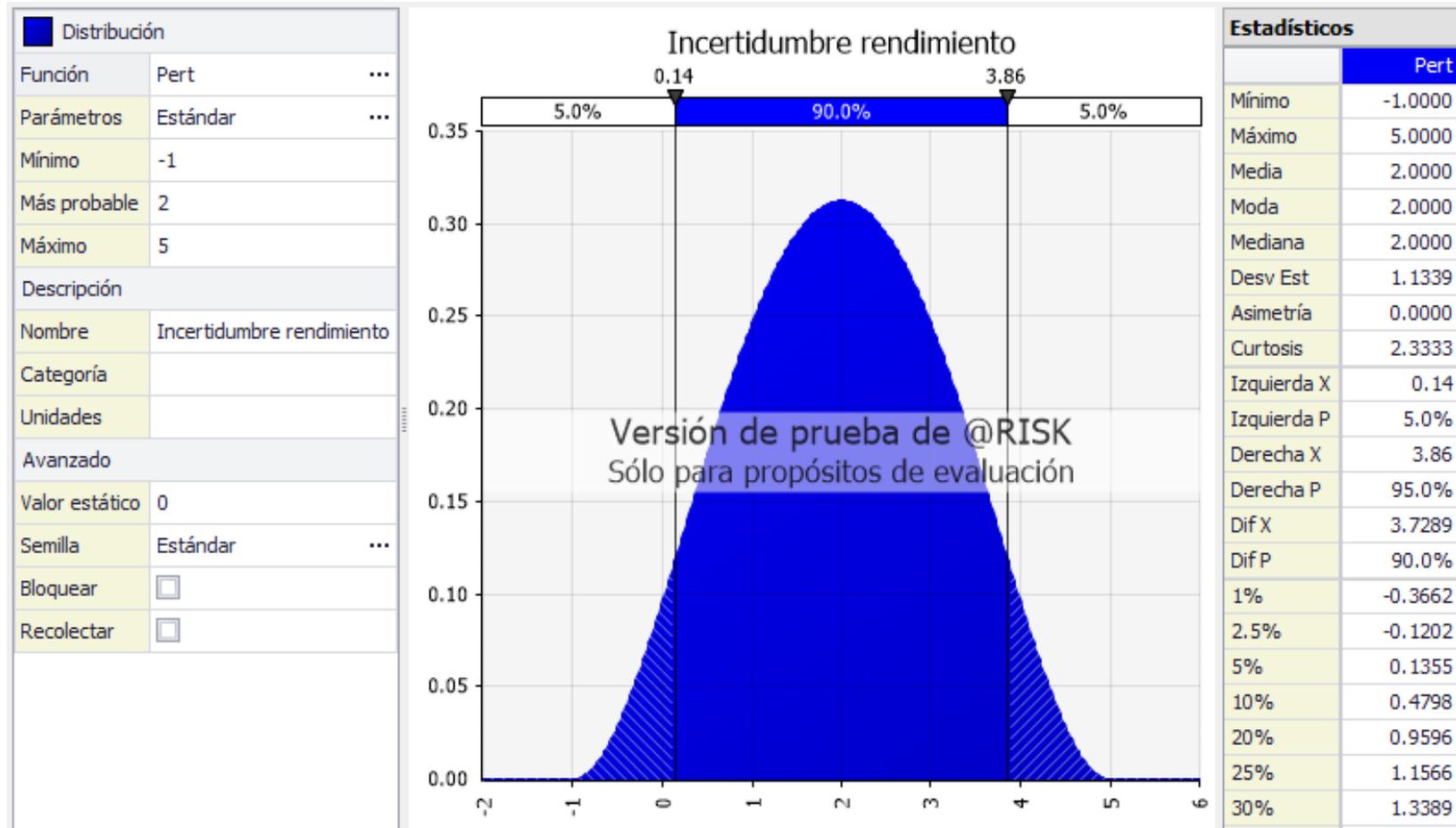
ANOVA

Negativos

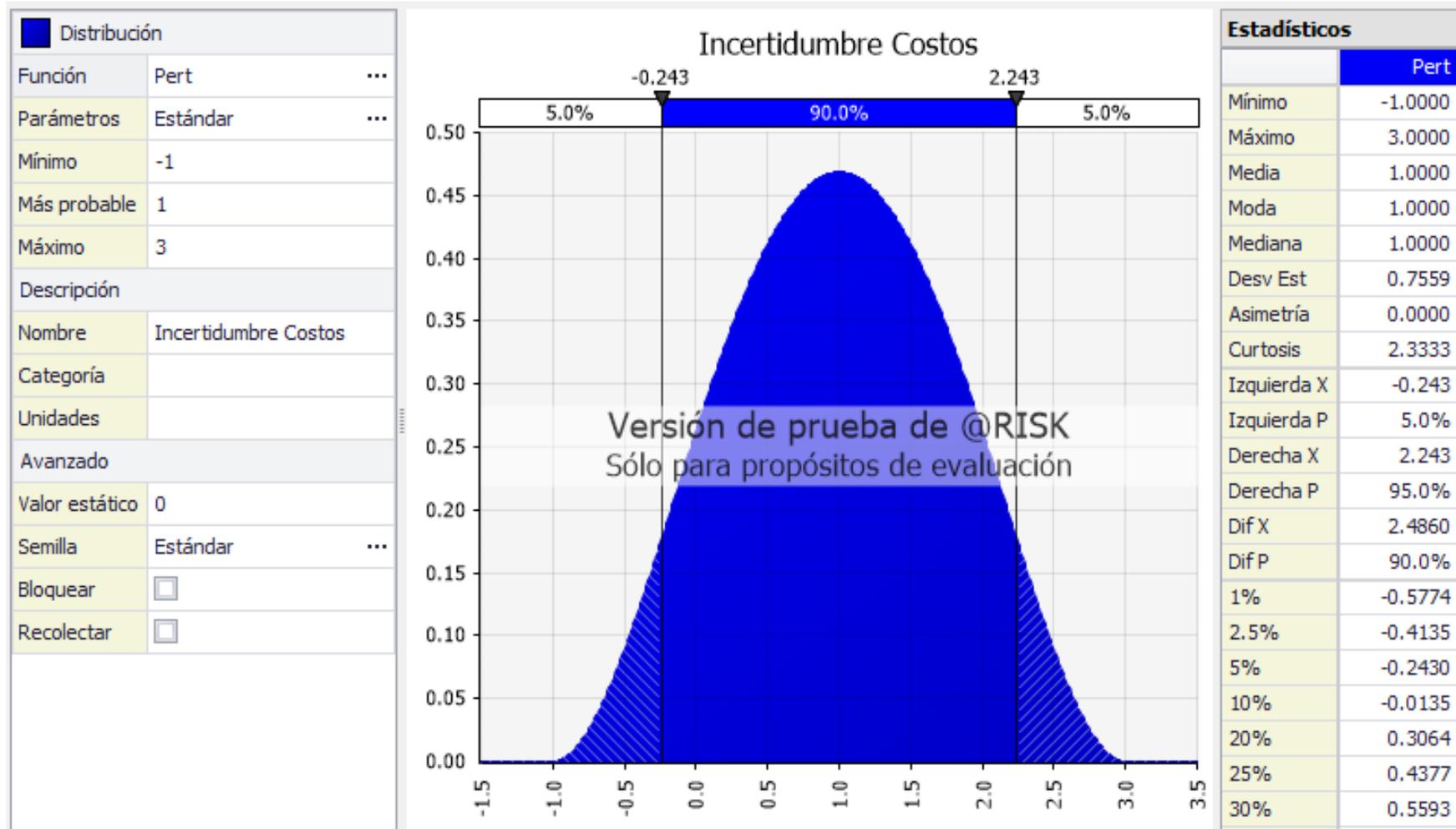
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	86,135	2	43,067	81,068	,000
Dentro de grupos	162,563	306	,531		
Total	248,698	308			

Anexo 6: variables de entrada de la simulación de Montecarlo

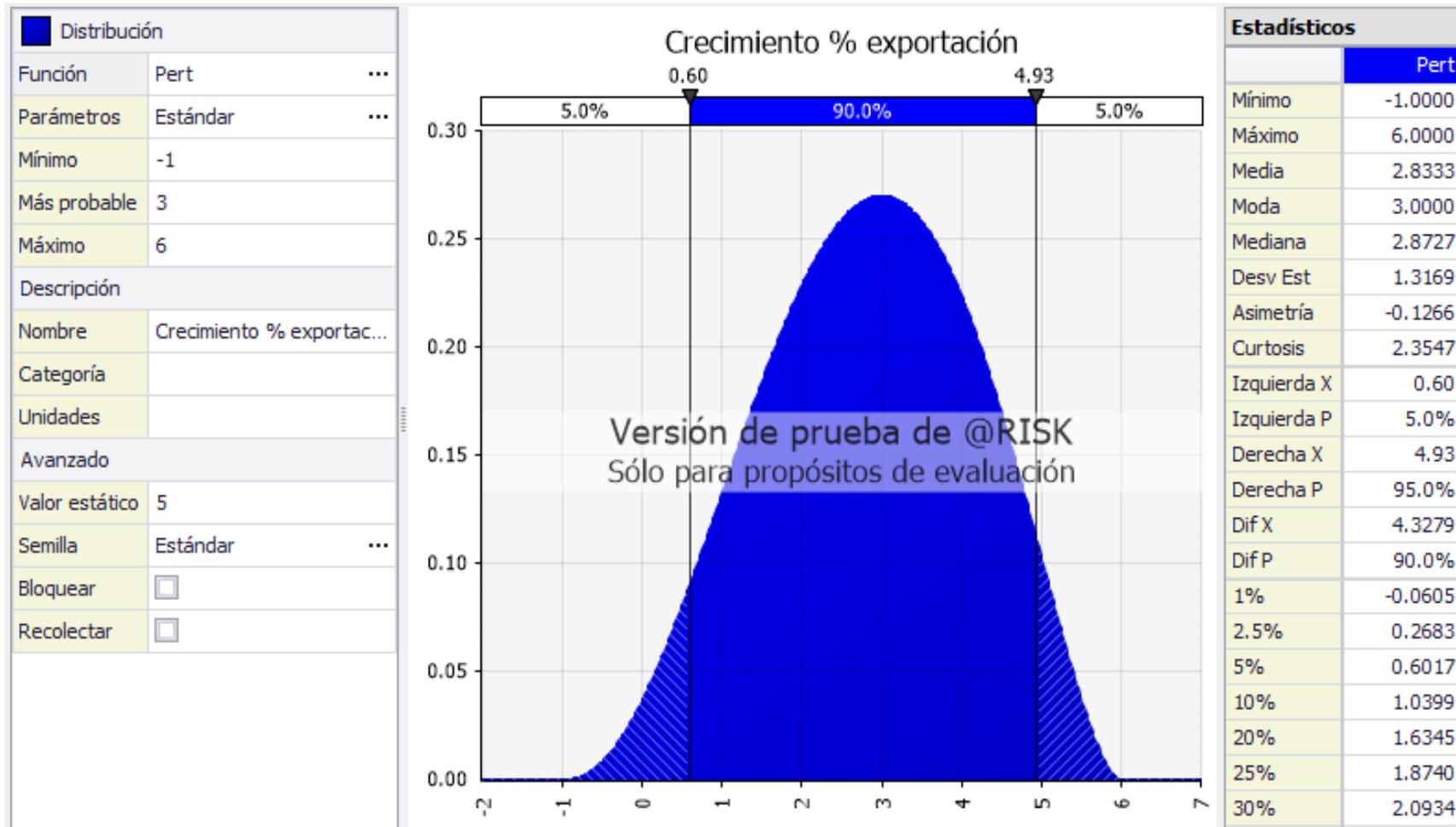
a. Rendimiento productivo



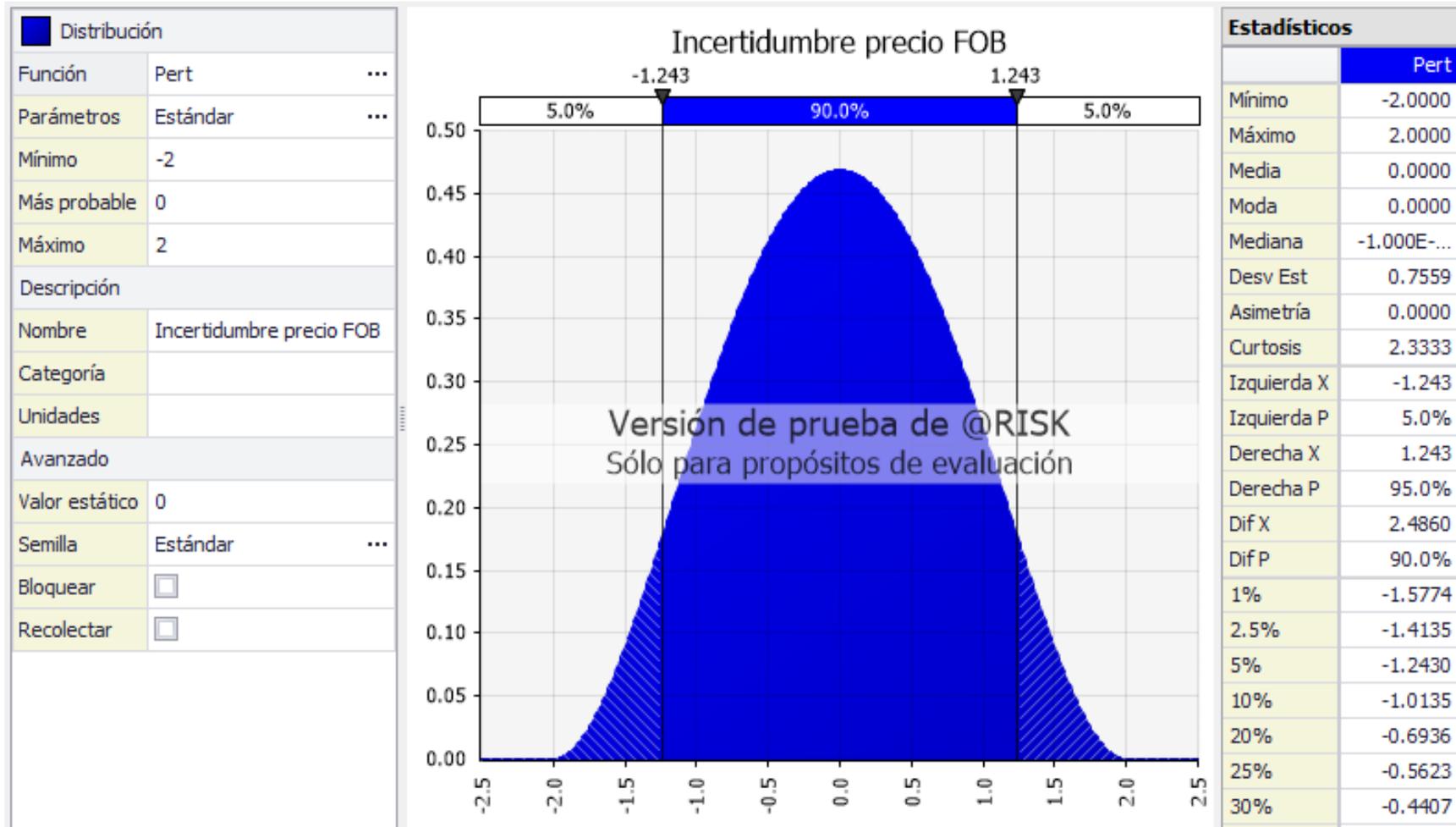
b. Costos de producción



c. Porcentaje de exportación



d. Precio FOB



Anexo 7: Asociación de Productores y Exportadores de Palta Santa Rita

N°	DNI	Apellidos y Nombres	Genero	Principal Actividad Económica	Centro Poblado
1	18014986	SÁNCHEZ TOLENTINO Bernardo Hipólito	Masculino	AGRICOLA	Centro poblado Santa Rita
2	19550220	CUEVA BALTAZAR Esteban	Masculino	AGRICOLA	Centro poblado Santa Rita
3	32829993	RUBIO GONZALES Andrés Santiago	Masculino	AGRICOLA	Centro poblado Santa Rita
4	18082192	AVELINO ROLDÁN Rosenda Adriana	Femenino	AGRICOLA	Centro poblado Santa Rita
5	19572858	PAREDES MARQUINA Julián	Masculino	AGRICOLA	Centro poblado Santa Rita
6	18048112	TOLENTINO FELIPE César Rómulo	Masculino	AGRICOLA	Centro poblado Santa Rita
7	18047729	ARAUJO BLAS Alejandro	Masculino	AGRICOLA	Centro poblado Santa Rita
8	45124134	CUEVA SALVATIERRA Pablo	Masculino	AGRICOLA	Centro poblado Santa Rita
9	18048022	ARTEAGA RODRÍGUEZ Elsa María	Femenino	AGRICOLA	Centro poblado Santa Rita
10	18182529	MORENO ARTEAGA José Miquiades	Masculino	AGRICOLA	Centro poblado Santa Rita
11	17965459	IBÁÑEZ ZARE Pedro	Masculino	AGRICOLA	Centro poblado Santa Rita
12	17854546	Olivares Rodríguez Genaro	Masculino	AGRICOLA	Centro poblado Santa Rita
13	17902983	TIRADO GALVEZ JORGE JUAN	Masculino	AGRICOLA	Centro poblado Santa Rita
14	45776113	SANTOS AUXILIO ALTAMIRANO URQUIZO	Masculino	AGRICOLA	Centro poblado Santa Rita
15	18060543	ANTICONA HENRIQUEZ CARMELINDA	Femenino	AGRICOLA	Centro poblado Santa Rita

Anexo 8: Asociación de Exportadores de Palta Chimú

SOCIOS	SECTOR	AREA	DNI
BOCANEGRA CASTAÑEDA FRANCISCO BELIZARIO	Pampas p. Aban	3.25	17850209
JUAREZ GONZAGA MARIA PASCUALINA	Valdivia Baja	2.5	02844056
GORDILLO ARTEAGA LUCIO	Sta .Maria Alta	4	17918242
GUEVARA ESPINOZA NATIVIDAD	Sta .Maria Alta	1	17984234
DIONICIO REYES SANTOS ALEXANDER	Sta .Maria Alta	1.5	17864680
LÓPEZ PRIETO FEDERICO	Sta Maria Alta	1.5	17971142
JUAREZ ZETA ABELARDO	Huanchaquito Alto	1.5	17969800
DIONICIO REYES SEGUNDO EMILIO	Sta Maria Baja	1.5	06417731
LINARES BOZA MANUELA REBECA	Sta Maria Baja	1.25	17869097
GUILLERMO ISMAEL GONZALEZ RODRIGUEZ	Pampas de Alejandro	1.25	17858587
RODRÍGUEZ PEREYRA MANUEL GUILLERMO	Sta Maria Baja	1.5	17831507
MUÑOZ Bazán SEGUNDO ANTONIO	Sta. Maria Alta	2.3	18054729
EDWIN CRUZ TORIBIO	Huanchaquito Alto	1	41461558
SILVIA ELIZABET CRUZ TORIBIO	Huanchaquito Alto	1.75	40854213
TOTAL DE HECTAREAS		25.8	

Anexo 9: detalle de costos e ingresos en los productores evaluados

Año	2020	2021	2022	2023	2024	2025
------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Costos (t)

Costos de cultivo	\$936.01	\$982.81	\$1,031.95	\$1,083.55	\$1,137.72	\$1,194.61
Costos de post cosecha	\$1,556.49	\$1,630.02	\$1,707.22	\$1,788.28	\$1,873.40	\$1,962.77
Mejoras de comercialización	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00

Ingresos Kg palta

Valor FOB \$	\$7.52	\$7.90	\$8.30	\$8.71	\$9.15	\$9.60
Valor Mercado Nacional \$	\$0.98	\$1.00	\$1.02	\$1.04	\$1.06	\$1.08
Valor Merma \$	\$0.40	\$0.40	\$0.40	\$0.40	\$0.40	\$0.40

Parametros Cultivo

Hectareas en cultivo	25.8	25.8	25.8	25.8	25.8	25.8
Rendimiento Kg / ha	14,197	14,197	14,197	14,197	14,197	14,197
Produccion Kg	366,283	366,283	366,283	366,283	366,283	366,283
Porcentaje exportación	50.00%	52.50%	55.13%	57.88%	60.78%	63.81%
Porcentaje merma	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%

Anexo 10: encuesta aplicada a los productores

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA
MOLINA - EPG - MAESTRÍA DE AGRONEGOCIOS

Formulario de investigación

*Obligatorio

ESTRATEGIAS DE MERCADO PARA FORTALECER LA EXPORTACIÓN DE PALTA HASS (*Persea americana*) DE PERÚ A ESTADOS UNIDOS

Investigadora: Sarma La Rosa Roca

Instrucciones:

Responda las siguientes preguntas referentes a diferentes aspectos en su actividad como productor de paltas para agroexportación.

Preguntas referentes a la producción:

1. ¿Hace cuánto tiempo es usted productor de palta?

**Marca solo un óvalo.*

- Menos de 10 años
- 10 años
- 15 años
- 20 años
- Más de 20 años

2. Antes de producir paltas... ¿A qué tipo de cultivo se dedicaba usted?

**Marca solo un óvalo.*

- Otro cultivo de agroexportación
- Otro cultivo tradicional
- Ninguno

3. ¿Cuál es el área de los campos de cultivo de palta en los que usted produce?

**Marca solo un óvalo.*

- Menor a 1 hectárea

- 1 - 5 hectáreas
- 5 - 10 hectáreas
- Mayor a 10 hectáreas

4. ¿Cuál es el sistema de cultivo mediante el cual usted produce sus paltas?

**Marca solo un óvalo.*

- Sistema tradicional
- Sistema tecnificado
- Orgánico

5. ¿Cuál es el tipo de riego que ha implementado en sus campos de cultivo de palta?

**Marca solo un óvalo.*

- Riego por gravedad
- Riego por goteo
- Riego por aspersión
- Otro

6. ¿Presenta usted problemas con la disponibilidad de agua para sus cultivos en su localidad? ** Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No

7. ¿En qué meses del año usted cosecha y dispone de mayor abundancia de paltas?

**Marca solo un óvalo.*

- Marzo - agosto
- Agosto - octubre
- Octubre - diciembre
- Diciembre – marzo

8. ¿Para usted cuál es el factor más importante en su actividad productiva?

**Marca solo un óvalo.*

- Rendimiento
- Precio
- Calidad
- Otro

9. ¿Qué variedad de palta produce usted?

**Marca solo un óvalo.*

- Hass
- Fuerte
- Hass y Fuerte
- Otra

10. ¿Produce usted otro cultivo?

**Marca solo un óvalo.*

- No
- Sí

11. ¿Qué rendimiento presenta usted en el cultivo de palta?

**Marca solo un óvalo.*

- 5 t/ha
- 8 t/ ha
- 10 t/ha
- Más de 10 t/ha

12. ¿Se encuentra usted afiliado a alguna organización?

**Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No

13. ¿Ha participado usted en capacitaciones técnicas con respecto al cultivo de palta?

**Marca solo un óvalo.*

Sí

No

14. ¿Conoce usted sus costos de producción y margen de utilidad?

**Marca solo un óvalo.*

Sí

No

15. ¿Considera usted que la palta es un cultivo rentable?

**Marca solo un óvalo.*

Sí

No

16. ¿Conoce usted la cadena productiva de la palta?

**Marca solo un óvalo.*

Sí

No

Preguntas referentes a la postcosecha

17. ¿Cuál es el destino de su producción de palta?

**Marca solo un óvalo.*

Vende

Procesa

Vende y procesa

Autoconsumo

18. ¿En qué presentación vende usted su producción de palta?

**Marca solo un óvalo.*

- A granel sin seleccionar
- Seleccionadas a granel
- Empaquetadas
- Procesadas

19. ¿Transforma usted su producto?

**Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No

20. ¿Conoce usted los atributos de la palta?

**Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No

21. ¿Cuál es el atributo que en su opinión diferencia sus productos de los demás?

**Marca solo un óvalo.*

- Sabor
- Color
- Tamaño del fruto
- Propiedades nutricionales

22. ¿Conoce usted los cuidados que requiere la palta para llegar al mercado internacional?

**Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No
- Opción 3

23. ¿Realiza usted algún tratamiento de conservación a su producción de palta?

**Marca solo un óvalo.*

Sí

No

Preguntas referentes a la comercialización

24. ¿Cómo establece usted el precio de venta de su producción?

**Marca solo un óvalo.*

Con respecto al mercado

Con respecto a otros productores

Lo pone el comprador

Lo decide usted

25. ¿Cuenta usted con alguna marca determinada para su producto?

**Marca solo un óvalo.*

Sí

No

26. ¿El principal comprador de sus productos frescos es?

**Marca solo un óvalo.*

Intermediarios

Empresa privada

Sector público

27. ¿Ha variado el precio de su producto fresco en el último año?

**Marca solo un óvalo.*

Sí

No

28. ¿Considera usted que el nivel de ventas ha variado últimamente?

**Marca solo un óvalo.*

- Se mantiene igual
- Se ha incrementado
- Ha disminuido

29. ¿Cuál es el destino de comercialización de sus productos, sean frescos o procesados?

**Marca solo un óvalo.*

- Mercado internacional
- Mercado nacional
- Mercado local
- A pedido

30. ¿Usted se siente satisfecho con su actual nivel de ventas de palta?

**Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No

31. ¿Cuál cree usted que es su mayor carencia para afrontar exitosamente el mercado internacional?

**Marca solo un óvalo.*

- Mayor producción y rendimiento
- Mayor tecnología
- Reconocimiento del producto
- Estrategias de comercialización adecuadas

32. ¿Considera usted que la palta que produce y vende es de calidad?

**Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No

33. ¿Mediante qué vías promociona usted su producto?

**Marca solo un óvalo.*

- Ninguna
- Ferias
- Redes sociales
- Medios especializados

¿Considera usted a los Estados Unidos como un mercado importante para su empresa? ** Marca solo un óvalo.*

- Sí, y actualmente exporto a EEUU
- Sí, y me gustaría exportar a EEUU
- No

34. ¿Conoce usted los requisitos para exportar palta a EE. UU?

**Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No

35. ¿Cuál es su principal limitante para incrementar sus ventas?

**Marca solo un óvalo.*

- Producción
- Mercado
- Tecnología
- Asistencia técnica

Percepción de la importancia de los factores que conforman la estrategia de comercialización

36. El precio de venta

**Marca solo un óvalo.*

- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- No influye

37. El precio de comercialización

**Marca solo un óvalo.*

- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- No influye

38. El rendimiento por hectárea

**Marca solo un óvalo.*

- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- No influye

39. El menor porcentaje de merma

**Marca solo un óvalo.*

- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- No influye

40. La estacionalidad de la palta

**Marca solo un óvalo.*

- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- No influye

41. El origen de la palta

**Marca solo un óvalo.*

- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- No influye

42. El tamaño, color y textura

**Marca solo un óvalo.*

- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- No influye

43. La variedad de la palta

**Marca solo un óvalo.*

- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- No influye

44. La genética de la semilla

**Marca solo un óvalo.*

- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- No influye

45. La durabilidad de la palta

**Marca solo un óvalo.*

- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- No influye

46. El valor nutricional de la palta y sus derivados

**Marca solo un óvalo.*

- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- No influye

47. Que sea un producto orgánico

**Marca solo un óvalo.*

- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- No influye

48. Que sea un alimento saludable

**Marca solo un óvalo.*

- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- No influye

49. Que sea denominado un "súper alimento"

**Marca solo un óvalo.*

- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- No influye

50. Que sea un ingrediente tradicional de la cultura latinoamericana

**Marca solo un óvalo.*

- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- No influye

51. Que su cultivo produzca el menor impacto ambiental posible

**Marca solo un óvalo.*

- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- No influye

52. Que su cultivo sea sostenible en el tiempo

**Marca solo un óvalo.*

- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- No influye

53. Que su cultivo tenga un impacto positivo en su lugar de origen

**Marca solo un óvalo.*

- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- No influye

54. Que su cadena de producción tome en cuenta las características de un comercio justo o "Fair trade"

**Marca solo un óvalo.*

- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- No influye

55. Que los productores reciban un pago justo por sus productos

**Marca solo un óvalo.*

- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- No influye