



**Plan de Negocio para ampliar la ventana comercial para la Exportación de
palta Hass a Canadá para una nueva empresa**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener
el grado de Magíster en Administración**

Presentada por:

Cánepa Cornejo, Yohanna Angélica

León Hurtado, Sarita Sakimi

Muñoz Zúñiga, Carlos Jesús Eduardo

Pérez Santos, Victoria Ingrid

Programa de Maestría en Administración a Tiempo Parcial 68

Lima, 17 de mayo del 2022

Esta tesis

Plan de Negocio para ampliar la ventana comercial para la Exportación de palta Hass a Canadá para una nueva empresa

ha sido aprobada por:



.....
Freddy Alvarado Vargas (Jurado)



.....
Jorge Guillen Uyen (Jurado)



.....
René Cornejo Díaz (Asesor)



.....
Marco Antonio Vinelli Ruiz (Asesor)

Universidad ESAN

A Dios, por bendecirme y darme fortaleza día a día, a mi madre por el apoyo incondicional, a mi hija Valeria por ser mi mayor motivación, a mi mejor amigo Juan Carlos por todas sus enseñanzas, a AFP Integra por respaldarme en mi decisión de seguir aprendiendo y creciendo profesionalmente, a toda mi familia, amigos y a nuestros asesores Rene Cornejo y Marco Vinelli que me acompañaron y apoyaron en todo este aprendizaje.

Yohanna Angélica Cánepa Cornejo

A mi madre, ejemplo de perseverancia y coraje por salir siempre adelante, a mi padre y Shoko que me enseñaron a amar la vida y lo que uno hace, a Alfredo, por su comprensión y apoyo incondicional en mi vida, y a mis hermano/as, familia y amiga/os que me contienen y alientan siempre.

León Hurtado, Sarita Sakimi

A todos aquellos que fueron parte de estos dos años de constante aprendizaje.

Muñoz Zúñiga, Carlos Jesús Eduardo

A Dios, por tantas bendiciones y a quien le estoy profundamente agradecida, a mis padres, por su apoyo incondicional, por brindarme fortaleza en los momentos más difíciles y motivarme a ser cada vez mejor, a mi hermano, por sus consejos, comprensión y sinceridad.

Pérez Santos, Victoria Ingrid

Cánepa Cornejo Yohanna Angélica

Experta en gestión de alta calidad y resolución de reclamos con enfoque en el cliente. Participación en dos proyectos corporativos de generación de valor a través de metodologías ágiles en la etapa de planificación de transformación digital de los trámites core del negocio, contribuyendo en identificar los procesos fundamentales y estrategias innovadoras para transformar la experiencia del cliente dentro del entorno virtual en la etapa CoVid-19 y post Covid-19. Con más de 13 años de experiencia atendiendo a miles de clientes y trabajando con equipos multidisciplinarios. Con conocimientos sólidos en inversiones, pensiones y turismo.

Proactiva, comprometida, motivada por el aprendizaje continuo, con pensamiento crítico y perseverante en la consecución de objetivos.

FORMACIÓN

2020 – 2022 Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN

Maestra en Administración

2021 – 2021 FIU EXECUTIVE EDUCATION

Certificación Profesional en Innovación y Transformación Digital

2021 – 2021 FIU EXECUTIVE EDUCATION

Certificación Profesional en Negocios y Finanzas Internacionales

2011 - 2011 Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Licenciada en Administración de Turismo

2010 - 2010 Naciones Unidas – PNUD y UNMSM

Programa Internacional de Formación en Excelencia Gerencial, Premio Amartya Sen, becada

2003 – 2007 Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Bachiller en Administración de Turismo, 1er puesto (Primer puesto)

OTROS

2020 – 2020 EN ESTADO BETA

Curso Fundamentos de Transformación Digital

2016 – 2016 EXCELENCIA Y ESTRATEGIA SAC.

Programa Cambio Conductual para una Cultura de Servicio

2015 – 2015 EXCELENCIA Y ESTRATEGIA SAC.

Taller de Excelencia de Servicio al Cliente con PNL

2015 – 2015 AFP INTEGRAL

Taller Metamensajes y Rapport aplicados para mejorar la calidad de los servicios

2014 – 2014 AFP INTEGRAL

Taller "La cuota del fondo, el valor cuota y la rentabilidad: Aplicación y cálculo", Alcances de la Comisión Mixta

2006 – 2006 AMADEUS

Amadeus System Certificate Professional

2007 – 2007 UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA

XV CONEA Herramientas de Gestión en el Mundo Empresarial Moderno

2006 – 2006 UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONÍA PERUANA DE IQUITOS

XIV CONEA Gerenciando en un Mundo Globalizado y Competitivo

2005 – 2005 UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA

XIII CONEA Innovando en el Mundo Empresarial Moderno

EXPERIENCIA PROFESIONAL

AFP INTEGRAL. Empresa dedicada a la administración de los fondos obligatorios para otorgar pensiones. Pertenece al Grupo Sura con presencia en 11 países de Latinoamérica.

Asesora de Servicio Preferente

Feb. 2016 - Actual

Responsable de asesorar, fidelizar y retener a los clientes preferentes.

- Participé en dos Proyectos de Transformación Digital: 95.5% remoto y Paperless.
- Fidelicé a los clientes, reduciendo los traspasos en 50%.
- Logré el mayor porcentaje de contactabilidad de mi cartera de clientes.
- Obtuve el más alto puntaje en promedio de la encuesta de Satisfacción del Cliente.

Asesora de Servicio al Cliente

Sep. 2012 - Ene. 2016

Responsable de brindar asesoría en los diversos temas y trámites del SPP.

- Superé la meta anual de las ventas de aportes voluntarios en el año 2015.

- Capacité al equipo de Servicio al Cliente de Agencia San Isidro.
- Gané el premio Aventones que busca la disminución de la emisión del CO2 coordinado por la empresa, comprometiéndome con la política de RSE.

U TRAVEL PERÚ. Empresa dedicada a la venta de paquetes turísticos de lujo, seguros de viaje, venta de boletos aéreos, hospedaje y alquiler de autos.

Asistente de Gerencia/Asesora de Viajes Internacionales Sep. 2008 - Mar. 2012

Responsable de asistir en la gestión estratégica de la agencia de viajes y gestionar la agenda de la Gerente General.

- Participé en el viaje de negocios a Sao Paulo, Rio Branco, Porto Velho, Cuiabá y Manaus en Brasil para negociar con operadores de turismo locales.
- Gestioné la red social Facebook para la empresa.
- Participé en calidad de delegada en la XVII Edición del Perú Travel Mart.
- Participé como traductora español/inglés en APEC 2008.
- Apoyé al armado de paquetes internacionales para los clientes VIP que atendía directamente la Gerente General.

Cafetería FRESHCOTTA. Empresa dedicada a la venta de alimentos preparados y bebidas.

Administradora / Socia

Feb. 2009 - Oct. 2009

Responsable de la elaboración de la misión, visión y objetivos de la empresa.

Desarrollé los indicadores para la gerencia.

Desarrollé productos con sabores innovadores que tuvieron gran acogida y preferencia.

Elaboré la estructura de precios.

Desarrollé el plan estratégico de publicidad.

Gestioné el Flujo de Caja Diario.

Administré el abastecimiento del negocio y control de inventarios.

Estuve a cargo de la supervisión del personal.

- Logré la fidelización de los clientes incrementando las ventas 5% en 3 meses.
- Logre el incremento sostenido de las ventas durante mi gestión.

Agencia de Viajes ROMINA TRAVEL AND TOUR. Empresa dedicada a la venta de paquetes turísticos de lujo, venta de boletos aéreos, hospedaje y alquiler de autos.

Ejecutiva de ventas**Mar. 2008 - Ago. 2008**

Responsable de la venta de paquetes turísticos nacionales e internacionales.

Encargada de la difusión de lugares cercanos a Lima con gran atractivo para adolescentes y familias.

Asesoramiento a turistas nacionales sobre procedimientos de Visa.

- Participación en el planeamiento de la oferta de valor de la agencia de viaje.

Museo Nacional de ARQUEOLOGÍA, ANTROPOLOGÍA E HISTORIA DEL PERÚ. Uno de los museos más importantes a nivel nacional que alberga una vasta cantidad de piezas originales. Realiza estudios científicos de las momias y mantos Paracas.

Guía oficial de Turismo**Mar. 2006 - Jun. 2007**

Responsable de la difusión de la historia del Perú (Pre-inca, inca, colonial y republicana) en los idiomas español e inglés a grupos de investigación, universitarios, empresarios, turistas nacionales e internacionales y escolares. Con especialización en la Cultura Paracas, Sitio Arqueológico de Pachacamac, el Quipus y la Yupana.

- Generé impacto en los visitantes incrementando la identidad cultural y el interés por aprender más de nuestras culturas.

León Hurtado Sarita Sakimi

Máster en Gerencia Pública, egresada de Maestría en Estadística. Politóloga con experiencia en gestión de recursos humanos, gestión por procesos y gestión por proyectos con metodologías ágiles y desarrollo de cursos relacionados. He asesorado a más de 200 organizaciones públicas y privadas.

FORMACIÓN

2020 – 2022 Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN

Maestra en Administración

2014 - 2015 Universidad Nacional Agraria La Molina - UNALM

Egresada de Maestría en Estadística Aplicada

2014 - 2015 EUCIM Business School

Máster en Gerencia Pública

2005 – 2013 Pontificia Universidad Católica del Perú - PUCP

Bachiller en Ciencias Sociales con mención en Ciencia Política

2021 FIU EXECUTIVE EDUCATION

Certificación Profesional en Innovación y Transformación Digital

2021 FIU EXECUTIVE EDUCATION

Certificación Profesional en Negocios y Finanzas Internacionales

2019 MIT Professional Education

Programa Liderazgo en la Innovación

2019 Universidad de Ingeniería y Tecnología - UTEC

Especialización en Gestión de Proyectos de Lean UX y Service Design

2019 Universidad Nacional Mayor de San Marcos - UNMSM

Especialización en Gestión por Procesos

EXPERIENCIA PROFESIONAL

SOOM PERSONAS Y ORGANIZACIONES. Empresa consultora con 24 años de servicio en recursos humanos, procesos, gestión pública y metodologías ágiles.

Directora de Consultoría

Ene. 2017 - Actual

Responsable de gestionar las ventas de proyectos para entidades públicas y empresas privadas, supervisando la ejecución y cierre de los mismos.

- Desarrollé nuevas líneas de negocio que significaron porcentajes de ventas importantes en la compañía. Gestioné equipos de hasta más de 20 personas.
- He sido responsable de más del 40% del monto de colocación de los clientes de la empresa durante los años de dirección.

Consultora

Nov. 2014 - Dic. 2016

- Coordiné proyectos satisfactorios con más de 200 organizaciones.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN - MINEDU. Entidad Pública rectora de gestionar las políticas educativas nacionales en coordinación y articulación intergubernamental con los gobiernos regionales y locales.

Analista en Monitoreo y Evaluación

Ene. 2014 - Oct. 2014

Responsable de desarrollar e implementar los planes de monitoreo y evaluación de los proyectos de tecnología educativa.

- Desarrollé planes de evaluación de proyectos valorados en más de medio millón de soles a nivel nacional.

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS - MEF. Entidad Pública rectora de gestionar la política económica y financiera peruana.

Consultora

Nov. 2013 - Dic. 2013

Responsable de gestionar los perfiles de puestos.

- Capacité a las oficinas del ministerio en el llenado de los perfiles de puestos para la organización estratégica de sus recursos.

AUTORIDAD NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL - SERVIR. Entidad Pública rectora de brindar los lineamientos en la gestión de recursos humanos de las entidades.

Consultora

Ago. 2013 - Set. 2013

Responsable de levantar información de puestos tipo a nivel del Estado.

- Sistematicé y propuse tipologías de puestos para el Estado.

Muñoz Zúñiga Carlos Jesús

Conozco a detalle varios sectores económicos gracias a la experiencia de 6 años en la gestión de clientes perfil Banca Negocio y Pymes. Experiencia adicional de 2 años en el área de BI y comercial en la industria farmacéutica. Desde mis inicios en el sector bancario me he destacado por mi capacidad de asumir retos, gestionar diversos tipos de portafolio logrando reconocimientos en todos los años. Me caracteriza brindar mis habilidades al servicio de los demás. Me apasiona dar lo mejor de mí, aprender constantemente y retar mi estado de confort.

FORMACIÓN

2020 - 2022 Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN

Maestra en Administración

2017 - 2017 Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN

Diploma Finanzas corporativas Esan

2010 - 2015 Universidad de Lima

Licenciado en Administración

OTROS

2021 - 2021 Banco de Crédito del Perú Programa agilidad

Profundizar en metodologías ágiles, Scrum, Kanban.

2021 - 2021 Banco de Crédito del Perú: Leader BCP

Programa de desarrollo a los líderes BCP en los principios y cultura SAMAY además de desarrollar habilidades de liderazgo

2019 - 2019 Banco de Crédito del Perú: Certificación financiera

Programa de especialización financiera del banco

2019 - 2019 Inter American Development Bank "Opportunities and Threats in the Digital economy - BID

Análisis político y económico que tienen los gobiernos en Latinoamérica en temas como conectividad, seguridad, ciudades inteligentes entre otros

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Banco de Crédito del Perú

Banco con una trayectoria de 132 años en el mercado nacional y hoy líder del segmento en nuestro país. Tiene como propósito “transformar planes en realidad y en el Perú ser parte de su desarrollo e historia”.

Gerente PYME

Febrero 2021 - Actualidad

Liderar un equipo de 13 ejecutivos para el logro de objetivos de la región.

- Gestionar un portafolio de clientes creado exclusivamente para gestionar indicadores clave producto de la coyuntura económica-política
- Desarrollar y guiar al equipo para el logro de indicadores de Utilidad y Satisfacción.
- Replantear estructura de medición de metas.
- Mejorar procesos cable con áreas relacionadas, coordinar con los líderes de cada proyecto.

Funcionario Banca Negocio

Agosto 2018 - Febrero 2021

Conocer el negocio de cada cliente, giro, sector, ventaja competitiva y flujo de efectivo para identificar potencial y apetito riesgo. Planificar acciones comerciales para maximizar utilidad en la cartera (spread comerciales, identificación de costos, penetración de productos y flujos).

Fortalecer la relación con el cliente a través de la asesoría adecuada, rapidez y cercanía.

- Funcionario "Elite" 2020 / 2do puesto campaña suma 2020
- Funcionario "Elite" - Primer puesto desempeño 2019 todo BDN
- Cumplimiento de 127% sobre los indicadores de desempeño cierre 2018

Analista Banca Negocio

Mayo 2016- Agosto 2018

Conocer el negocio de cada cliente, giro, sector, ventaja competitiva y flujo de efectivo para identificar potencial y apetito

- Primer puesto en campaña Rally Multiproducto 2016-II
- Top 5 en las 4 campañas Rally Multiproducto 2017
- Cumplimiento mayor al 100% en los años 2016-2017

Analista con Cartera**Enero 2018 - Julio 2018**

Gestionar clientes, procesos operativos, apoyar en la gestión de procesos y seguimiento de desembolsos. Ayudar al funcionario para lograr los indicadores de cartera Gestionar de manera directa campañas SUMA en donde se obtuvo primeros lugares en varias ocasiones

Merck Sharp and Dohme

Empresa líder en el sector farmacéutico del mundo. A nivel local MSD tiene una filial que cuenta con productos para diferentes áreas terapéuticas, tales como enfermedades cardiovasculares, respiratorias, oncología, neurociencias, enfermedades infecciosas y salud femenina.

Practicante profesional de comercialización**Marzo 2015 - Abril 2016**

Analizar niveles de inventario de nuestros productos y cruzarlo con el inventario del distribuidor identificando oportunidades.

Desarrollar estrategias de colocación efectiva en cada canal, para su posterior coordinación, logística y entrega de productos.

Desarrollar plantilla mensual con la validación de descuentos, devoluciones y recuperos

- Mantener el nivel de forecast error por debajo de lo estimado, conciliación de inconsistencias por Recuperos y devoluciones con distribuidores. Se coordinó Programa de Pacientes MSD VIP.

Practicante de BI y Ventas**Marzo 2014- Marzo 2015**

Analizar la data del área de Business Intelligence y la de proveedores externos a fin de desarrollar reportes que faciliten a los gerentes y director la toma de decisiones enfocadas en las estrategias de corto plazo del negocio. Entre estos destacan los reportes de venta, crecimiento, evolución, reportes de cobertura por representante, evaluación del nivel de receta, tendencias, médicos potenciales etc.

Trabajo directo con los representantes de venta con recopilación y análisis de información, gestión de eventos, etc.

- Reestructurar formato de reportes para las reuniones mensuales. Trabajo de manera conjunta con el director de ventas en presentación regional por reestructuración.

Pérez Santos Victoria Ingrid

Titulada en Ingeniería Industrial. Amplio conocimiento y desempeño en gestión de presupuestos, proyecciones financieras, planeamiento comercial y financiero con cinco años de experiencia en diferentes sectores como consumo masivo, farmacéutico y de servicios financieros. Orientada a resultados y con gran interés en el aprendizaje continuo.

FORMACIÓN

2020 – 2022 Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN

Maestra en Administración

2018 - 2019 Universidad del Pacífico

Diplomado en Finanzas Corporativas

2018 - 2018 PAD Escuela de Dirección - Universidad de Piura

Programa de Desarrollo del Talento Directivo

2012 – 2017 Pontificia Universidad Católica del Perú

Titulada en Ingeniería Industrial

2016 – 2016 Université de Montréal

Programa de Intercambio - Economía

EXPERIENCIA PROFESIONAL

ALICORP. Empresa de consumo masivo líder en el mercado peruano con presencia en 5 países de Latinoamérica. Cuenta con 65 años en el mercado con portafolios de productos de alimentos, cuidado del hogar y cuidado personal. Además de participar en el negocio de consumo masivo, se encuentra el negocio B2B y de acuicultura.

Analista Senior Planeamiento Financiero

Ago. 2019 - Actual

Responsable de velar por la rentabilidad del negocio de consumo masivo

- Analizo, controlo y realizo las proyecciones mes a mes del Profit & Loss, así como, brindo explicaciones de los resultados, insights y propuestas para una mejor gestión.
- Presento mensualmente a Dirección resultados reales y las proyecciones anuales con explicaciones desde Venta/Volumen hasta nivel Ebitda.

- Realizo análisis de sensibilidad y evaluó constantemente escenarios.
- Evaluó y asesoro la evaluación financiera de proyectos de largo plazo.
- Coordino y proyecto el Presupuesto Base (Profit & Loss).
- Coordino y controlo presupuestos de Publicidad y Promoción de la compañía.
- Controlo el Presupuesto de Gastos Administrativos, Ventas y Almacenaje.

BELCORP Empresa peruana de venta directa dedicada al rubro de cuidado y belleza con presencia en 15 países.

Analista Corporativo de Presupuestos

May. 2019 - Ago. 2019

Responsable del seguimiento y control de presupuestos de la compañía así como de la búsqueda de ahorros y eficiencias.

- Elaboré y analicé Profit & Loss de los resultados totales de la compañía.
- Reporté y analicé el cierre de ventas a nivel marca y categoría a la Gerencia.
- Realicé seguimiento y control al presupuesto corporativo y brindé asesoría de ello.
- Elaboré reportes de indicadores del manejo del presupuesto corporativo para Directores y Vicepresidentes.

Analista de Planeamiento Comercial

Feb. 2018 - Abr. 2019

Responsable de la estrategia comercial del país a cargo así como seguimiento del desempeño para el logro de objetivos.

- Estructuré y optimicé tácticas comerciales según objetivos de ventas y utilidad.
- Analicé y presenté a Dirección resultados de variables como Venta, Utilidad y Costos
- Proyecté la demanda por campaña (18 al año), asigné precios y determiné mezclas de productos en base a su rentabilidad, presupuesto y variables del mercado.
- Revisé por campaña objetivos estratégicos, financieros y operacionales del país.
- Gestioné el inventario para evitar faltante/obsolescencia.

Asistente de Planeamiento Comercial

Sep. 2017 - Feb. 2018

Apoyo en la ejecución de estrategias comerciales para la compañía en todos los países.

- Realicé estimaciones de productos atendiendo variables del negocio.
- Coordiné procesos para la ejecución de estrategias comerciales planteadas.
- Apoyé en la determinación de tácticas comerciales (precios, promociones y mezcla).
- Participé en el análisis de cierres de campañas para obtener aprendizajes.

RESUMEN EJECUTIVO

Grado:	Maestro en Administración
Título de la tesis:	Plan de Negocio para ampliar la ventana comercial para la Exportación de palta Hass a Canadá para una nueva empresa
Autores:	Cánepa Cornejo, Yohanna Angélica León Hurtado, Sarita Sakimi Muñoz Zúñiga, Carlos Jesús Eduardo Pérez Santos, Victoria Ingrid

Resumen:

La presente investigación tiene por finalidad elaborar el Plan de Negocios para una nueva empresa de exportación de palta Hass a Canadá durante la ventana comercial de octubre a enero, con paltas obtenidas de los pequeños productores de los Departamentos de Ayacucho (de las provincias de Huamanga y La Mar) y Junín (de las provincias de Concepción, Huancayo y Jauja), mediante contratos de gestión integral, asegurando un producto de alta calidad y con los volúmenes requeridos, generando así ganancias para todos los stakeholders.

El negocio propuesto tiene como objetivo fundamental evaluar la viabilidad económica y técnica de la oportunidad de ampliar la ventana comercial peruana de la palta Hass. Se abarca desde la generación de alianzas con los pequeños productores, a través de la firma de contratos que contemplan que la empresa brindará asesoramiento técnico para fortalecer el fruto que asegure la calidad de exportación, así como, beneficios a los productores como el acceso a insumos y seguros. A cambio, la empresa obtendrá la cosecha de palta, que será acopiada y trasladada a una planta empaquetadora en Ica,

para finalmente ser enviada vía marítima desde el Puerto del Callao hasta Montreal - Canadá, donde será recibida por un bróker del mercado canadiense, quien se encargará de la nacionalización y almacenaje del producto hasta su comercialización.

La justificación y los principales motivos para la elección de nuestro tema de tesis es que, si bien hay una gran cantidad de tesis de paltas en el Perú, este Plan de Negocio es el primero que propone exportar el fruto en una ventana comercial de octubre a enero, asegurando la producción necesaria para hacer rentable el plan de exportación y en el proceso mejorar la capacidad de producción y calidad de vida de nuestros principales proveedores.

Para demostrar la viabilidad de la propuesta fue necesario recabar información sobre la producción de palta Hass en las zonas de acopio, así como asegurar las condiciones que el mercado canadiense solicita para el ingreso y consumo de este producto. Asimismo, se recabó información de pequeños productores de la zona para identificar sus necesidades y apertura frente a la propuesta que busca darle asesoría, cercanía y mejora en sus beneficios sociales, lo que es actualmente un punto de dolor en el sector. Además, se analizó las estadísticas, estudios, e informes sobre el consumo de palta del mercado canadiense para asegurar la demanda de la fruta. Por último, se realizó una evaluación económica y financiera del plan operativo del negocio por los diez primeros años de la empresa, para asegurar la rentabilidad y crecimiento del negocio.

En base a los hallazgos y los objetivos del Plan de Negocios se llega a la conclusión de que el modelo de negocio es factible y sostenible económicamente generando un VAN de S/374,122 con una rentabilidad esperada de 20%. Se demuestra la viabilidad comercial con demanda creciente en el mercado objetivo, una potencial oferta sostenible de paltas Hass de alta calidad, manejo estratégico de las operaciones y comercialización, con la consigna de mejorar los ingresos de los agricultores de las zonas de Junín y Ayacucho.

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Objetivos genéricos y específicos	2
1.1.1. <i>Objetivo General</i>	2
1.1.2. <i>Objetivos Específicos</i>	3
1.2. Justificación, alcances y limitaciones	3
1.2.1. <i>Justificación</i>	3
1.2.2. <i>Alcances</i>	5
1.2.3. <i>Limitaciones</i>	6
1.2.4. <i>Contribución</i>	6
1.3. Metodología	6
CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA.....	8
2.1. La palta y sus características	8
2.1.1. <i>Especificaciones técnicas de la palta</i>	9
2.1.2. <i>Beneficios de la palta para la salud</i>	11
2.2. Proceso de cultivo de la palta.....	12
2.2.1. <i>Fase de siembra</i>	12
2.2.1.1. <i>Requerimiento de suelos y agua</i>	12
2.2.1.2. <i>Temperatura y lluvias</i>	13
2.2.1.3. <i>Estadios de crecimiento</i>	13
2.2.2. <i>Fase de cosecha</i>	15
2.2.3. <i>Fase post cosecha</i>	15
2.3. Producción de la palta en Perú.....	16
2.3.1. <i>Zonas certificadas de producción para exportación</i>	16
2.3.2. <i>Ventana comercial</i>	18
2.3.3. <i>Producción y precios de la palta Hass en el Departamento de Junín</i>	18
2.3.4. <i>Producción y precios de la palta Hass en el Departamento de Ayacucho</i>	20
2.3.5. <i>Producción en ventana comercial</i>	23
2.3.5.1. <i>Área Certificada (por hectáreas)</i>	24
2.3.5.2. <i>Rendimiento (toneladas/hectáreas)</i>	25
2.3.5.3. <i>Producción (área certificada * rendimiento en toneladas)</i>	25
2.3.5.4. <i>Productores</i>	26
2.3.6. <i>Requisitos para la exportación</i>	27
2.3.6.1. <i>Licencias de Importación</i>	27
2.3.6.2. <i>Certificado fitosanitario</i>	27
2.3.6.3. <i>Plan de Control Preventivo</i>	29
2.3.6.4. <i>Trazabilidad</i>	29
2.3.6.5. <i>Etiquetado</i>	29
2.3.6.6. <i>Límites máximos de residuos (LMR)</i>	30
2.3.7. <i>Contratos con productores</i>	31
2.3.7.1. <i>Oferta del comprador</i>	32
2.3.7.2. <i>Requerimientos al productor</i>	32
2.3.7.3. <i>Partida arancelaria</i>	33
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL ENTORNO	34
3.1. Análisis del Macroentorno.....	34
3.1.1. <i>Factor Político Legal</i>	34

3.1.2. <i>Factor Económico</i>	38
3.1.3. <i>Factor Demográfico en el Perú</i>	44
3.1.4. <i>Factor Social</i>	45
3.1.5. <i>Factor Tecnológico</i>	47
3.1.6. <i>Factor Ecológico</i>	48
3.2. <i>Análisis del Microentorno</i>	49
3.2.1. <i>Nuevos Competidores</i>	50
3.2.2. <i>Poder de Negociación de Proveedores</i>	52
3.2.3. <i>Poder de Negociación de Clientes</i>	54
3.2.4. <i>Productos Sustitutos</i>	55
3.2.5. <i>Rivalidad entre Competidores</i>	55
3.2.6. <i>Elección de la estrategia competitiva genérica para la nueva empresa en línea a los resultados del análisis del microentorno</i>	56
3.3. <i>Análisis de Oportunidades y Amenazas</i>	56
3.3.1. <i>Oportunidades</i>	57
3.3.2. <i>Amenazas</i>	57
CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE MERCADO	59
4.1. <i>Elección de país</i>	59
4.2. <i>Descripción General de Destino</i>	64
4.2.1. <i>Aspectos de la cultura organizacional</i>	65
4.2.2. <i>Análisis de las variables macroeconómicas de Canadá</i>	66
4.2.3. <i>Intercambio Comercial entre Perú y Canadá</i>	67
4.2.4. <i>Tamaño del mercado canadiense</i>	69
4.2.5. <i>Segmentación del Mercado canadiense</i>	73
4.3. <i>Análisis y Proyección de la Demanda</i>	75
4.3.1. <i>Demanda Insatisfecha</i>	75
4.3.2. <i>Demanda del Proyecto</i>	75
4.4. <i>Análisis y Proyección de la Oferta</i>	75
4.4.1. <i>Oferta Disponible</i>	75
4.4.1.1. <i>Regiones con producción de palta en ventana comercial</i>	76
4.4.1.2. <i>Distribución por meses en los años 2018 – 2019</i>	77
4.4.1.3. <i>Distribución producción en meses de ventana comercial</i> :	79
4.4.1.4. <i>Proyección producción en toneladas por región en meses de ventana</i>	79
4.4.2. <i>Condiciones y Requerimientos del proyecto</i>	80
4.4.2.1. <i>Condiciones de venta actual de los agricultores</i>	80
4.4.2.2. <i>Requerimientos</i>	81
CAPÍTULO V. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	85
5.1. <i>Presentación de la nueva empresa</i>	85
5.1.1. <i>Misión</i>	86
5.1.2. <i>Visión</i>	86
5.1.3. <i>Valores</i>	87
5.1.4. <i>Modelo de negocio</i>	87
5.2. <i>Estrategia de la empresa</i>	88
5.2.1. <i>Análisis FODA</i>	88
5.2.2. <i>Análisis Canvas de la nueva empresa</i>	89
5.2.3. <i>Objetivos</i>	91
5.2.4. <i>Planeamiento Estratégico</i>	91
5.2.5. <i>Formulación de estrategia</i>	92

5.2.5.1. <i>Diferenciación del producto</i>	92
5.2.5.2. <i>Estrategia de introducción al mercado</i>	94
CAPÍTULO VI. PLAN OPERATIVO Y COMERCIAL.....	95
6.1. Plan Operativo	95
6.1.1. <i>Localización de operaciones y producción de palta Hass en ventana comercial en los Departamentos de Junín y Ayacucho</i>	95
6.1.2. <i>Certificación</i>	96
6.1.3. <i>Procesos</i>	97
6.1.3.1. <i>Acopio</i>	97
6.1.3.2. <i>Transporte</i>	98
6.1.3.3. <i>Limpieza y Certificación</i>	99
6.1.3.4. <i>Transporte Marítimo</i>	99
6.1.3.5. <i>Distribución y comercialización</i>	100
6.1.4. <i>Gestión de operaciones de asistencia técnica, monitoreo y facturación</i>	101
6.1.5. <i>Gestión de calidad para la exportación de la palta Hass</i>	102
6.1.6. <i>Presupuesto</i>	104
6.1.6.1. <i>Costos FOB</i>	104
6.1.6.2. <i>Costos CIF</i>	104
6.1.7. <i>Indicadores de rendimiento (KPIs)</i>	105
6.1.8. <i>Cronograma de actividades</i>	106
6.2. Riesgos.....	108
6.2.1. <i>Plagas</i>	108
6.2.2. <i>Enfermedades</i>	108
6.2.3. <i>Fenómenos naturales</i>	109
6.2.4. <i>Cambio climático</i>	109
6.3. Plan Comercial.....	109
6.3.1. <i>Producto</i>	110
6.3.2. <i>Precio</i>	111
6.3.3. <i>Plaza</i>	111
6.3.4. <i>Promoción</i>	112
CAPÍTULO VII. ESTUDIO LEGAL Y ORGANIZACIONAL.....	114
7.1. Constitución	114
7.2. Tributación y Régimen Laboral	114
7.3. Estructura Organizacional.....	115
7.4. Servicios de Terceros	117
CAPÍTULO VIII. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA	118
8.1. Inversiones	118
8.1.1. <i>Activos</i>	118
8.1.2. <i>Capital de Trabajo</i>	119
8.2. Financiamiento.....	121
8.3. Presupuestos.....	121
8.3.1. <i>Supuestos generales</i>	121
8.3.2. <i>Ventas</i>	121
8.3.3. <i>Costos Variables</i>	124
8.3.4. <i>Costos Fijos</i>	127
8.4. Punto de Equilibrio	128
8.5. Estados Financieros	130

8.5.1. <i>Estado de Resultados</i>	130
8.5.2. <i>Flujo de Caja Económico y Financiero</i>	131
8.6. Indicadores de Rentabilidad.....	132
8.7. Análisis de Sensibilidad.....	132
CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	134
9.1. Conclusiones	134
9.2. Recomendaciones	135

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N.º 1. Características de la palta	9
Tabla N.º 2. Especificaciones técnicas de la palta	10
Tabla N.º 3. Estadios de crecimiento de la palta.....	14
Tabla N.º 4. Precio Chacra en soles por kilo del Departamento de Junín.....	20
Tabla N.º 5. Precio Chacra en soles por kilo del Departamento de Ayacucho	22
Tabla N.º 6. Áreas certificadas por lugar de producción por SENASA en los Departamentos de Ayacucho y Junín.....	24
Tabla N.º 7. Rendimiento de la palta en los Departamentos de Ayacucho y Junín	25
Tabla N.º 8. Producción de la palta en los Departamentos de Ayacucho y Junín	26
Tabla N.º 9. Productores de Palta Hass en Ayacucho y Junín	27
Tabla N.º 10. Límites máximos de sustancias pesticidas en Canadá.....	30
Tabla N.º 11. Detalle de partida arancelaria	33
Tabla N.º 12. Ranking de Productos exportados	60
Tabla N.º 13. Evolución de las exportaciones por mes (paltas frescas).....	60
Tabla N.º 14. Evolución de los principales destinos de exportación de palta (valor FOB - US\$)	61
Tabla N.º 15. Evolución de los principales destinos de exportación de palta peruana (valor FOB - US\$)	61
Tabla N.º 16. Porcentaje de mercado en exportadores de palta.....	62
Tabla N.º 17. Evolución de los principales destinos de exportación de palta peruana (valor FOB - US\$)	63
Tabla N.º 18. Cuadro comparativo de requisitos generales entre primeros 5 países importadores	63
Tabla N.º 19. Cuadro de indicadores económicos canadienses	67
Tabla N.º 20. Principales productos exportados a Canadá en US\$ millones.....	68
Tabla N.º 21. Precios FOB referenciales en kg (en dólares americanos)	70
Tabla N.º 22. Comparativo entre la exportación de palta en Canadá entre Perú, México y el mundo.....	71
Tabla N.º 23. Concentración de mercado de paltas en Canadá 2022.....	71
Tabla N.º 24. Empresas que representan el 80% de importación de palta en Canadá 2022.....	72
Tabla N.º 25. Producción toneladas palta Hass.....	76
Tabla N.º 26. Distribución producción en meses de ventana comercial.....	79
Tabla N.º 27. Producción en toneladas por región en meses de ventana.....	80
Tabla N.º 28. Producción Total en toneladas.....	80
Tabla N.º 29. Oferta de Producción de palta en toneladas 2021 de las regiones de Apurímac, Ayacucho y Junín.....	83
Tabla N.º 30. Crecimiento de la oferta de palta	84
Tabla N.º 31. Matriz FODA cruzado	88
Tabla N.º 32. Canvas de la Nueva Empresa.....	90
Tabla N.º 33. Producción en toneladas por región de Ayacucho y Junín en ventana comercial.....	96
Tabla N.º 34. Producción total en toneladas por región de Ayacucho y Junín	96
Tabla N.º 35. Costos FOB.....	104
Tabla N.º 36. Costos CIF	104
Tabla N.º 37. KPIs	105
Tabla N.º 38. Cronograma de actividades principales del plan de negocio.....	106

Tabla N.º 39. Costos Servicios de Terceros.....	117
Tabla N.º 40. Requerimiento de Capital de Trabajo para el cálculo del VAN.	119
Tabla N.º 41. Estado de resultados mensual	120
Tabla N.º 42. Fuente de precios SUNAT	122
Tabla N.º 43. Proyección de contenedores	122
Tabla N.º 44. Producción en toneladas por región en meses de ventana comercial ..	123
Tabla N.º 45. Precio chacra Ayacucho	125
Tabla N.º 46. Precio chacra Junín	125
Tabla N.º 47. Ventas anuales, proyección de requerimiento desagregado por mes...	126
Tabla N.º 48. Costos anuales desagregados (Proyección de requerimiento según análisis de costeo por producto/servicio.)	127
Tabla N.º 49. Sueldos del personal	128
Tabla N.º 50. Punto de equilibrio.....	129
Tabla N.º 51. Estado de Resultados anual.....	130
Tabla N.º 52. Estado de Resultados anual (análisis vertical).....	131
Tabla N.º 53. Flujo de Caja Económico y Financiero	131
Tabla N.º 54. Detalle análisis de sensibilidad.....	133

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N.º 1. Estacionalidad de la palta peruana (exportación por meses)	4
Gráfico N.º 2. Producción de palta Hass en el Departamento de Junín	19
Gráfico N.º 3. Producción de palta Hass en el Departamento de Ayacucho	21
Gráfico N.º 4. Casos positivos Covid-19 en el Departamento de Ayacucho.....	22
Gráfico N.º 5. Evolución de la tasa de desempleo	39
Gráfico N.º 6. Inflación en Latinoamérica 2021	41
Gráfico N.º 7. Evolución PBI 2019-2021	42
Gráfico N.º 8. Producto Bruto Interno acumulado al 2T	42
Gráfico N.º 9. Producto Bruto Interno acumulado al 2T y Composición del PBI - 2T 2021.....	43
Gráfico N.º 10. Exportaciones del Perú (valor FOB - US\$).....	59
Gráfico N.º 11. Cuadro comparativo de en factores culturales entre Perú y Canadá ..	66
Gráfico N.º 12. Consumo de paltas de Canadá	69
Gráfico N.º 13. Gráfico de la cadena de abastecimiento.....	101

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen N.º 1. Hojas, botones florales, flores y fruto del palto	10
Imagen N.º 2. Beneficios de la palta	12
Imagen N.º 3. Estadios de crecimiento de la palta.....	14
Imagen N.º 4. Área autorizada para la exportación de palta Hass	17
Imagen N.º 5. Distribución por meses en los años 2018 - 2019 Apurímac	77
Imagen N.º 6. Distribución por meses en los años 2018 - 2019 Ayacucho	77
Imagen N.º 7. Distribución por meses en los años 2018 - 2019 Cusco	78

Imagen N.º 8. Distribución por meses en los años 2018 - 2019 Junín.....	78
Imagen N.º 9. Palta Hass envasada en caja de 4.1 kilos con código QR	110
Imagen N.º 10. Precio en el mercado canadiense	111
Imagen N.º 11. Plaza definida por broker canadiense	112
Imagen N.º 12. Humanización de la cadena de abastecimiento.....	113

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama N.º 1. Fuerzas Competitivas de Porter	50
Diagrama N.º 2. Estructura Organizacional	116

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

La presente tesis se enmarca en un contexto en el que el Perú empieza a competir con más fuerza en el mercado de exportación de palta Hass en el mundo. En los últimos veinte años, el país ha presentado un crecimiento exponencial en la producción y exportación de este fruto gracias al mayor consumo a nivel mundial y a que el Estado ha venido realizando fuertes inversiones para desarrollar las condiciones que faciliten el crecimiento de la producción nacional del mismo. En ese escenario las empresas exportadoras peruanas han sabido aprovechar este entorno y han logrado ser competitivas en el mercado internacional.

Al analizar la demanda de paltas del mercado internacional, encontramos que existe una ventana de oportunidad en Canadá, país que presenta una fuerte demanda y cuya oferta está principalmente cubierta por México, que en los últimos años ha venido incrementando los precios y optando por vender más de forma local y concentrarse en los Estados Unidos de Norteamérica.

Además, al analizar las principales empresas exportadoras peruanas, observamos que su producción y comercialización de palta va principalmente desde los meses de febrero hasta septiembre, y no existe suficiente capacidad de exportar este producto entre los meses de octubre a enero. Esto genera que el mercado internacional quede desabastecido y se tenga una necesidad no satisfecha. Por ello, muchas de las empresas exportadoras de palta están adquiriendo tierras en otros países como Colombia, que tiene capacidad de producción en dicho horizonte.

En base a lo expuesto anteriormente, nació la pregunta ¿cómo podemos seguir siendo competitivos en esa ventana comercial donde las empresas locales no tienen producción? y ante ello, pudimos indagar que, si bien no hay producción en esas fechas en los fundos de las empresas exportadoras, sí la hay en otras zonas del país como en el caso de las que están localizadas en la sierra y ceja de selva. Por ello, esta tesis busca demostrar que sí es posible y rentable desarrollar una empresa exportadora de palta Hass con destino Canadá durante la ventana comercial de octubre a enero, a partir de la gestión contractual con pequeños productores de Junín y Ayacucho. Para ello, no solo

se asegurará que se tenga la cantidad suficiente, sino que también cumpla con los estándares requeridos impuestos por las instituciones gubernamentales del Perú y de Canadá.

Para demostrar la viabilidad del Plan de Negocio, en el primer capítulo se presentan los objetivos, la justificación, alcances, limitaciones, y metodología que se tuvieron en cuenta en la elaboración del documento. En el segundo capítulo, se desarrolla el marco de referencia que nos permitirá tener la información sobre el fruto, sus características, procesos e información relevante sobre la producción de palta en el país. En el tercer capítulo se realiza un análisis del entorno a nivel macro y micro que detalla las características del mercado en el que el negocio se desenvuelve, así como las oportunidades y amenazas que se presentan. En el cuarto capítulo se muestra el estudio de mercado, que narra las razones del por qué se eligió Canadá, cuáles son las características de este mercado, y se detalla un análisis y proyección de demanda y de oferta. Con esta información, en el quinto capítulo, se desarrolla un análisis estratégico, que aterriza la propuesta de la empresa, el análisis FODA y el planeamiento estratégico de inicio. Una vez entendido el enfoque de la empresa, en el sexto capítulo se desarrolla el Plan Operativo, los riesgos y el Plan Comercial que se propone para iniciar. Luego, en el séptimo capítulo, se desarrolla el estudio legal y organizacional que detalla la gestión de contratos con productores. Con todo lo expuesto, en el octavo capítulo, se desarrolla la evaluación económica y financiera que demuestra la viabilidad del proyecto teniendo un VAN de S/374,122 a un retorno esperado del 20%. Finalmente, en el último capítulo se expondrán las conclusiones y recomendaciones.

1.1. Objetivos genéricos y específicos

1.1.1. Objetivo General

Evaluar la viabilidad económica y técnica de la oportunidad de ampliar la ventana comercial peruana entre los meses de octubre y enero para la exportación de palta Hass al mercado de Canadá de una nueva empresa.

1.1.2. *Objetivos Específicos*

Objetivo Específico 1:

Estimar el potencial de exportación de palta Hass en la ventana comercial de octubre a enero.

Objetivo Específico 2:

Evaluar la viabilidad técnica de abastecer al mercado destino en los meses de la ventana comercial.

Objetivo Específico 3:

Elaborar una estrategia competitiva para el negocio.

Objetivo Específico 4:

Elaborar los planes funcionales necesarios para el negocio.

Objetivo Específico 5:

Evaluar la viabilidad económica y financiera del negocio para demostrar su viabilidad.

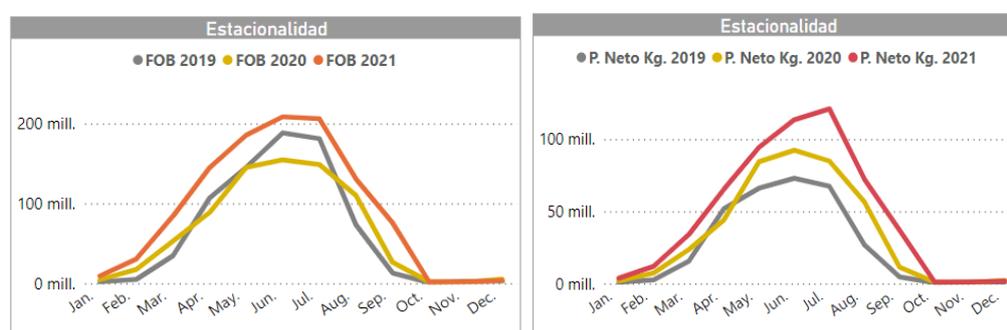
1.2. *Justificación, alcances y limitaciones*

1.2.1. *Justificación*

Los principales motivos que determinaron la elección del Plan de Negocio son, en primer lugar, demostrar que en el país sí es posible seguir abasteciendo al mercado internacional con paltas, en los meses en los que hay actualmente mínima exportación, a partir de la producción de zonas de la sierra peruana. La ventana comercial peruana, como se puede observar en el gráfico 1, se ve marcada por la estacionalidad del árbol de la palta entre los meses de octubre y enero (invierno costero) donde no hay exportación, fundamentalmente porque los tiempos de cosecha que se manejan son del suelo costero, donde la mayoría de las grandes empresas se localizan. Sin embargo, en el recojo de información de la

tesis, sí se encontró la posibilidad de producir paltas en zonas no costeras peruanas que permitan cosechar durante ese período.

Gráfico N.º 1. Estacionalidad de la palta peruana (exportación por meses)



Fuente y elaboración: Promperú

El Departamento de Junín fue una de las zonas no costeras analizadas con gran potencial de crecimiento para la producción de la palta Hass, el cual tuvo producción en los meses de octubre 2019 de 4,447.60 toneladas, noviembre 2019 de 5,900.10, diciembre 2019 de 6,616.80 y enero 2020 de 5,909.10 toneladas, de acuerdo con el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. Además, al indagar sobre las zonas que presentan mejor calidad del fruto, tenemos a las provincias de Huancayo y Concepción, donde existen asociaciones que agrupan productores de palta, lo que facilita el acopio del fruto.

Otra zona no costera sobresaliente en producción de palta es el Departamento de Ayacucho, su producción en octubre 2019 fue de 4,447.60 toneladas, noviembre 2019 de 5,900.10, diciembre 2019 de 6,616.80 y enero 2020 de 5,909.10 toneladas, de acuerdo con el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.

En segundo lugar, otro factor que motivó la elección del plan es la oportunidad de proponer una nueva forma de obtención del producto, mediante la gestión de un contrato directo con los productores. En la actualidad, las empresas exportadoras son dueñas de las tierras que producen la palta que exportan y los pequeños productores destinan sus frutos al mercado local. En este punto, se pudo analizar que es el Estado el principal interesado en insertar a los productores

locales en la cadena de exportación para mejorar las condiciones de vida de los mismos.

En tercer lugar, a pesar de que existan otros planes de negocio de palta, este fruto es relevante para la economía del país, por lo que sigue siendo importante buscar contribuir en este aspecto para mejorar o incrementar la gestión de exportación de palta. Según el INEI (2021), la caída de la producción del sector agrícola ha sido amortiguada por la expansión de productos estrella entre los que tenemos en primer lugar al arándano (95,1%), seguido por la uva (22,4%) y la palta (8.2%), entre otros. Además, Perú viene reportando mayores tasas de crecimiento de exportación de palta, particularmente del tipo Hass. Según el Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales, el Perú, ocupa el segundo lugar en el Ranking de países con mayor superficie cosechada de palta a nivel mundial con 40 mil hectáreas en el año 2017, estando en primer lugar México con 189 mil hectáreas.

En cuarto lugar, al investigar sobre tesis de planes de negocio relacionadas al fruto, encontramos que no hay alguna vinculada a la región Junín y Ayacucho en el aprovechamiento de la ventana comercial expuesta, por lo que creemos que esta tesis también será de mucha utilidad para ambas regiones y las empresas exportadoras del país, así como la economía peruana.

1.2.2. Alcances

La tesis será realizada en Perú, con información específica de las regiones de Junín y Ayacucho. El sector donde se ubica es el agroindustrial de exportación de palta Hass y la temporalidad del proyecto se ubica en el último trimestre del 2021 y primer trimestre de 2022. Además, la tesis abarca desde la gestión del acopio hasta el cumplimiento de los requisitos y traslado del fruto para la exportación y comercialización a través de un bróker en Canadá.

1.2.3. Limitaciones

Como principal limitación de la tesis se tiene el tiempo de elaboración de la tesis, que está sujeto a lo programado por ESAN, y la disponibilidad de la información del sector. Sin embargo, consideramos que, dado el compromiso y pasión del grupo por el tema a desarrollar, cumpliremos con los requisitos y expectativas de la misma.

1.2.4. Contribución

- A partir de la tesis, la nueva empresa generará grandes beneficios, ya que el aprovechamiento de esta ventana comercial asegurará un alto retorno de inversión.
- En el ámbito social la contribución de la tesis será la incorporación de más agricultores peruanos a la cadena de exportación, mejorando su capacidad de producción por hectárea y contribuyendo a su calidad de vida incluyéndolos en un plan de seguros de vida.
- Y a nivel país, se colaborará con brindar una estrategia para tener mayor competitividad y liderazgo en el ámbito de exportación de palta.

1.3. Metodología

La tesis ha sido realizada de forma descriptiva, propositiva y no experimental. Para su desarrollo, se analizó distintas estadísticas del sector, como la producción de palta Hass en las zonas de Junín y Ayacucho, así como las principales características del mercado de palta en Canadá y la exportación de este fruto.

Además, se utilizó fuentes de información primaria, a través de entrevistas a pequeños productores y funcionarios de SENASA, e información secundaria a través de expertos en palta y opiniones escritas por funcionarios del gobierno o expertos en el sector o mercado.

Con el fin de analizar el mercado actual en Canadá, se recurrió a estadísticas oficiales de dicho país, así como los informes y reportes obtenidos de TFO Canadá (financiados por el gobierno de Canadá) e información de incentivo exportador de Promperú, a fin de identificar la oferta y demanda del fruto.

El diseño de la investigación se presenta desde un enfoque cualitativo, donde además de la información recogida de fuentes oficiales, se utilizó como principales fuentes de información Global Trends, Veritrade, Macroconsult, SIICEX, entre otras referencias que brindaron más información sobre el mercado. Además, para profundizar en el contexto peruano, se analizó estudios e informes de SIERRA EXPORTADORA, SENASA, ADEX, PROMPERÚ, SUNAT, entre otras instituciones.

CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA

En este capítulo, se presentará el marco de referencia que nos permitirá tener la información base para entender el mercado peruano de exportación de palta y sus características.

Para ello, el capítulo inicia presentando el producto (la palta y sus características), detallando las especificaciones técnicas que se necesitan saber para la exportación de la misma. Luego, se presentará el proceso de cultivo de palta, que constituye un ámbito clave en el negocio, siendo importante detallar en mayor medida la fase de siembra la cual asegura la calidad del fruto. Con esta información pasaremos a analizar la producción de palta en el Perú, lo que nos permitirá entender cuáles son los desafíos y oportunidades que se presentan, haciendo hincapié en las zonas que son las certificadas en producción de palta para la exportación, la ventana comercial que tenemos en el país y la requerida por el mundo, y la certificación fitosanitaria que se requiere para exportar este producto.

Finalmente, se presenta un análisis sobre la gestión de contratos con productores que se llevan a cabo hoy para la obtención del fruto.

2.1. La palta y sus características

Según el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Agrario, la palta es una fruta originaria de México. Tiene una tendencia de consumo creciente en el mercado internacional debido a su gran aporte nutricional, entre los que podemos destacar la alta cantidad de proteínas concentradas, aceites insaturados, con ausencia de colesterol y gran sabor, volviéndola una de las más requeridas en el mercado mundial. Según la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria (2015), su composición nutricional promedio es de 70.56% de agua, 20.00% de grasa, 5.95% de glúcidos, 2.10% de proteínas, 1.32% de cenizas, 0.07% de otros, calorías / 100 gramos. Su consumo no requiere de cocción lo que permite mantener todas sus vitaminas y minerales. Y, contiene 12 de las 13 vitaminas existentes y tiene una buena vida post cosecha que permite una ventana interesante para su comercialización.

En el Perú la mayor producción se concentra en la costa. Sin embargo, hay interesantes condiciones para su producción en los valles interandinos y ceja de selva, lo que aseguraría una ventaja competitiva frente al sector, dada las fechas de cosecha entre octubre a enero.

Entre los principales tipos de palta que se producen en el suelo peruano tenemos la palta fuerte, que se caracteriza por su color verde intenso además de sus dimensiones 10 a 12 cm y de 180 a 400 gramos de largo, y la palta Hass, que tiene su origen en California y hoy es la más consumida a nivel mundial por su productividad, excelente calidad, piel gruesa que facilita el traslado y su fácil manipulación para el usuario final. El resumen de sus principales características las podemos apreciar en la tabla N°1.

Tabla N.º 1. Características de la palta

VARIEDAD	HASS	FUERTE
<p>Características</p>	 <ul style="list-style-type: none"> · Cáscara de color oscuro gruesa y rugosa que facilita el transporte · Forma usualmente más redondeada · Pepa más pequeña que permite más pulpa · Textura más cremosa 	 <ul style="list-style-type: none"> · Cáscara delgada y verde · Tendencia a una forma más alargada · Pepa un poco más grande que reduce la pulpa · Textura cremosa suave de color verde pálido

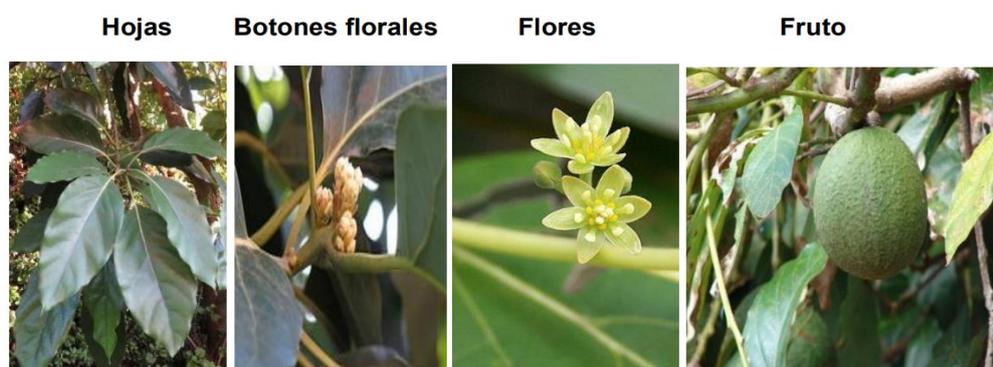
Fuente y elaboración propia

2.1.1. Especificaciones técnicas de la palta

La palta se cultiva en países tropicales, subtropicales o cálidos. Es considerada una baya comestible que presenta una forma oval piriforme, los colores de su piel pueden ser verde oliva, morado o negro, dependiendo de la variedad, con una pulpa que tiene un color verde amarillento y una semilla en la parte central.

Proviene del árbol *Persea americana* L. perteneciente a la familia Lauraceae. En la imagen N°1 se puede apreciar la forma de sus hojas de bordes ondulados dispuestos en las ramas alternadamente y sus flores pequeñas que se aprecian en panículas de color amarillo verdoso.

Imagen N.º 1. Hojas, botones florales, flores y fruto del palto



Fuente: MIDAGRI, Sierra y Selva Exportadora

En la tabla N°2 se detalla las especificaciones técnicas de la palta Hass más relevantes para nuestro estudio.

Tabla N.º 2. Especificaciones técnicas de la palta

Nombre común	Palto
Nombre científico	<i>Persea americana</i> L.
Familia	Lauraceae
Origen	Centro y sur de México
Regiones naturales	Valles de la costa, interandinos y selva alta (entre 0 a 2000 msnm)
Departamentos	La Libertad, Lima, Ica, Junín, Arequipa, Ayacucho & otros
Variedades	Hass (Exportación), Fuerte, Hall y Criolla
Periodo vegetativo	2 a 3 años (Hass), 3 a 5 años (Fuerte & otras)

Fuente: DGPA/DEEIA/MINAGRI. Elaboración propia.

2.1.2. *Beneficios de la palta para la salud*

De acuerdo con Sierra y Selva Exportadora. (2020) la palta es una de las frutas más completas y saludables para nuestra salud. De otro lado, su sabor peculiar permite usarla en diferentes platos salados y dulces en la gastronomía. Las principales propiedades que se le atribuyen las podemos apreciar en la imagen N.º 2 y son:

- **Contiene ácido fólico:** Lo que la hace ideal durante el embarazo ya que ayuda a combatir las malformaciones en el feto.
- **Contiene potasio:** Consumir la cantidad adecuada de potasio diariamente ayuda a reducir la presión arterial, con lo cual, se reduce el riesgo a padecer un ataque cardíaco, un derrame cerebral o fallas renales. 100 gramos de palta contienen el 14% del valor de ingesta diaria recomendado de potasio, 4% más en comparación al plátano.
- **Rica en vitamina E:** La vitamina E tiene propiedades antioxidantes lo que contribuye a tener una piel flexible, luciendo más joven, además previene el envejecimiento celular.
- **Rica en antioxidantes:** Ayuda a elevar la absorción de antioxidantes, los cuales, combaten los radicales libres.
- **Rica en fibra:** Contribuye a regular la glucosa en la sangre. Por ello, es un producto ideal para controlar la diabetes.
- **Alto contenido de ácidos grasos monoinsaturados:** Contiene alto contenido de grasas buenas como el ácido oleico, el cual, es muy beneficioso para el sistema cardiovascular, ayuda a subir el colesterol HDL (colesterol bueno) y contribuye a reducir el LDL (colesterol malo) y los triglicéridos.
- **Ayuda a controlar el peso:** El consumo de la palta genera sensación de saciedad en un periodo de tiempo prolongado.
- **Ayuda a proteger la visión:** Contiene antioxidantes como la luteína y la zeaxantina que contribuyen al cuidado de los ojos y la visión, reduce el riesgo de sufrir cataratas, daño de la mácula y otras enfermedades oculares. Protege la retina, ya que ayuda a absorber los rayos ultravioletas del sol.

- **Ayuda a absorber los nutrientes de otros vegetales:** La palta puede elevar el valor nutritivo de otros vegetales y frutas, permitiendo que las vitaminas A, D, E y K al combinarse con la grasa de la palta, logren una mejor absorción de sus nutrientes.

Imagen N.º 2. Beneficios de la palta



Fuente: Piura Virtual

2.2. Proceso de cultivo de la palta

Para entender el proceso de cultivo de palta es necesario especificar tres tiempos: la fase de siembra, la de cosecha y de post cosecha. A continuación, cada una de ellas

2.2.1. Fase de siembra

2.2.1.1. Requerimiento de suelos y agua

El suelo propicio para la siembra del árbol de la palta debe tener por lo menos un (1) metro de profundidad, 0.70 metros serán para que se desarrollen las raíces

(80% se encuentran en los primeros 0.30 metros) y 0.30 metros deben destinarse para el drenaje. Además, se requiere que el suelo sea plano.

Debe considerarse suelos francos, que permitan un buen drenaje, con valores de pH entre 5,5 y 7,0 y 2% de materia orgánica.

En cuanto a la necesidad de agua, en plena producción requiere de 8,000 a 10,000 m³ por hectárea por campaña.

2.2.1.2. Temperatura y lluvias

El árbol de la palta es muy sensible al clima frío, en especial la palta Hass. Cuando la temperatura disminuye a menos de -1°C se produce un daño.

Para la floración y buena cuaja la temperatura óptima es de 20°C a 25°C en el día y 10°C en la noche.

Otro aspecto importante que considerar son las lluvias, cuando ocurren durante el periodo de floración puede favorecer la presencia de hongos como el *Phytophthora cinnamomi* que produce asfixia de las raíces o daña la cuaja, disminuye la actividad de las abejas y se origina el daño mecánico. Por ello, es importante diseñar el suelo con un buen drenaje.

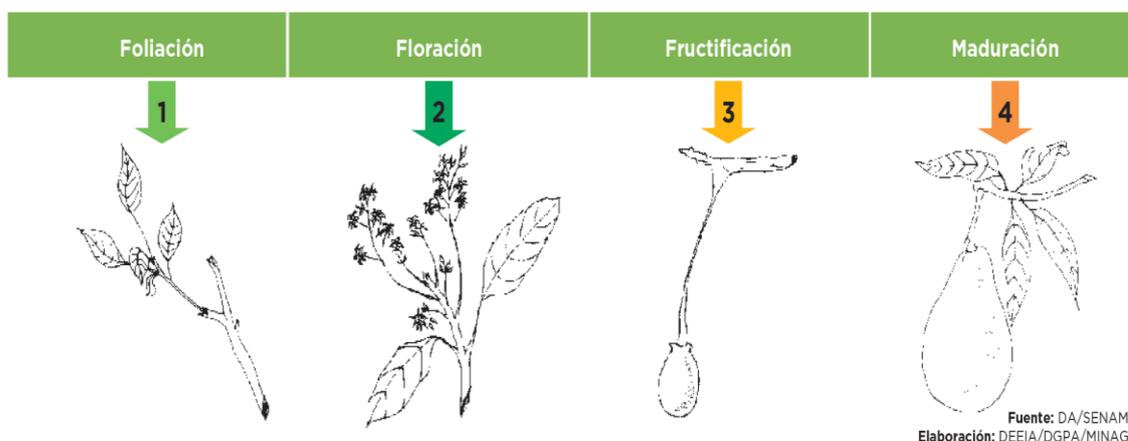
2.2.1.3. Estadios de crecimiento

Los estadios de crecimiento de la palta se pueden apreciar en la imagen N.º 3 y en mayor detalle en la tabla N.º 3, siendo los siguientes:

- **Foliación:** Se caracteriza por la aparición de nuevas hojas que alcanzan los dos (2) cm, tienen un color café y se produce inmediatamente después que cae el último fruto.
- **Floración:** Los botones de la inflorescencia se abren.

- **Fructificación:** Se registra cuando los frutos alcanzan un tamaño de dos (2) cm.
- **Maduración:** Los frutos alcanzan el tamaño de su variedad y caen.

Imagen N.º 3. Estadios de crecimiento de la palta



Fuente y elaboración: MINAGRI

Tabla N.º 3. Estadios de crecimiento de la palta

Meses		Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
Estados Fenológicos	Ciclo Vegetativo	Brotación (Hojas)				Brotación (Hojas) (1)				Desarrollo de raíces			
	Ciclo Reproductivo	Floración		Desarrollo de Frutos (3)		Maduración - Cosecha (4)				Brote floral (2)		Floración (2)	
Parte aérea		Foliación (1)		Brote - Floración (2)		Fructificación (3)		Maduración (4)					
Parte radicular		Foliación (1)		Brote - Floración (2)		Fructificación (3)		Maduración (4)					
Descripción de la Fase		Inmediatamente después que cae el último fruto aparecen hojas nuevas de color café. Esta fase debe registrarse cuando las hojas alcanzan un tamaño cercano a los 2 cm.		Los botones de la inflorescencia se abren y comienzan a florear.		Los frutos alcanzan un tamaño cercano a los 2 cm.		Los frutos tienen el tamaño y color característico de la variedad. En esta fase el fruto normalmente cae; con fines comerciales es cosechado antes.					
Ocurrencia de la fase		0 - 60		61 - 150		151 - 260		261 - 340					
Temperatura Óptima (°C)		20 - 25		20 - 25		20 - 25		20 - 25					
Temperatura Crítica (°C)		< 10 a 28 >		< 10 a 28 >		< 10 a 28 >		< 10 a 28 >					
Humedad óptima (%)		65 - 70		65 - 70		65 - 70		65 - 70					
Déficit hídrico		Sensible		Sensible		Sensible		Sensible					

Fuente y elaboración: MINAGRI

2.2.2. Fase de cosecha

Es difícil determinar cuando el fruto del palto está maduro, ya que no manifiesta cambios en su apariencia externa.

En la palta Hass se manejan dos índices:

1. El Índice de cosecha es medido por el contenido de aceite, el cual debe encontrarse entre 8 a 14%.
2. El Índice de madurez de consumo, se determina por la pulpa y ésta debe contener 21% de aceite.

2.2.3. Fase post cosecha

Esta fase es fundamental en el proceso de exportación, ya que nos da información sobre el tiempo de almacenamiento adecuado, el proceso cuarentenario que podría requerirse, la refrigeración necesaria para conservar el producto, el tipo de transporte idóneo o la aplicación de tratamientos para su conservación. El objetivo principal de esta fase es lograr la conservación ideal del producto en un tiempo prolongado.

Según el Estudio de Palta en el Perú y el Mundo del Ministerio de Agricultura y Riego (2008), en el caso del almacenamiento, es importante que las cajas donde las paltas son transportadas contengan la descripción del contenido, la procedencia, el peso y el número de paltas que contiene. Éstas deben también estar en la sombra y ser transportadas en el menor tiempo posible. El factor de éxito en este caso está vinculado a haber seleccionado previamente paltas de calidad, para así evitar la propagación de frutos defectuosos.

Sobre el transporte del producto, es imprescindible contar con un vehículo limpio, libre de químicos, con la carga fija para evitar movimientos bruscos y disminuir daños. Es un factor de éxito contar también con transportistas capacitados y entrenados para ser cuidadosos en la conducción.

Sobre el empaquetado del producto, se debe asegurar que ni bien el producto llegue al destino inicial, es necesario inspeccionar las cajas, a fin de separar los productos dañados. El factor de éxito aquí se encuentra en mantener el producto en un lugar con una temperatura menor a 5° C.

Asimismo, sobre los tratamientos a aplicar es necesario haber realizado un estudio previo del fruto para aplicar algún fungicida autorizado, eficaz y que se adapte a la palta.

2.3. Producción de la palta en Perú

La producción de palta en el Perú en el año 2020 fue de 498.36 mil toneladas, con un total de 35,881 productores según MIDAGRI, 2021. El Departamento de la Libertad fue el principal productor con 193.57 mil toneladas, con una participación de 38.84%, le siguió el Departamento de Lima con 87.52 mil toneladas y 17.56% de participación, Ica con 80.14 mil toneladas y 16.08% de participación, Junín con 25.8 mil toneladas y 5.18% de participación y Lambayeque con 20.31 mil toneladas y 4.08% de participación, estos cinco Departamentos generan el 81.73% de la producción total.

2.3.1. Zonas certificadas de producción para exportación

En la imagen N.º 4 se aprecia el mapa del Perú, donde se muestra las áreas autorizadas con certificación obligatoria de lugar de producción (LDP) para la exportación de la palta Hass al mercado norteamericano y chileno, las cuales, se encuentran en gran porcentaje en nuestra costa.

Imagen N.º 4. Área autorizada para la exportación de palta Hass



Fuente y elaboración: SENASA

En cuanto a las zonas de interés de nuestra investigación, está considerado el Departamento de Ayacucho como área autorizada con certificación obligatoria de lugar de producción (LDP), pero no está considerado el Departamento de Junín. Por ello, se indagó sobre las causas de esta falta de certificación obligatoria al especialista fitosanitario encargado de Junín del Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú, quien expuso que la región no calificó porque en ciertas provincias presentaba problemas relacionados a plagas. Sin embargo, es importante resaltar que hay tres provincias donde no se ha encontrado estos problemas que son Concepción, Jauja y Huancayo.

2.3.2. Ventana comercial

En definición, la ventana comercial es el vacío comercial o de abastecimiento (tiempo) el cual un mercado se encuentra desabastecido por sus proveedores según MINCETUR. En base a ello, encontramos que en la exportación peruana hay una ventana entre las fechas de octubre a enero.

Por ello, revisamos la producción de todos los Departamentos peruanos, a fin de encontrar cuáles tienen abastecimiento entre dichas fechas. Es ahí donde encontramos al Departamento de Ayacucho con alta producción dentro de la ventana comercial y al Departamento de Junín que se le considera con gran potencial. Esta región conlleva un reto más grande relacionado al desarrollo, crecimiento, cosecha y post cosecha de la palta Hass.

El Departamento de Junín actualmente ha crecido exponencialmente en comparación de años anteriores por la oportunidad de desarrollo que genera la producción de palta Hass y que permitiría abastecer parcialmente la gran demanda internacional en la ventana comercial de octubre a enero. Por ello, consideramos adicionalmente al Departamento de Ayacucho y como respaldo para contingencias al Departamento de Cusco (solo producción en enero).

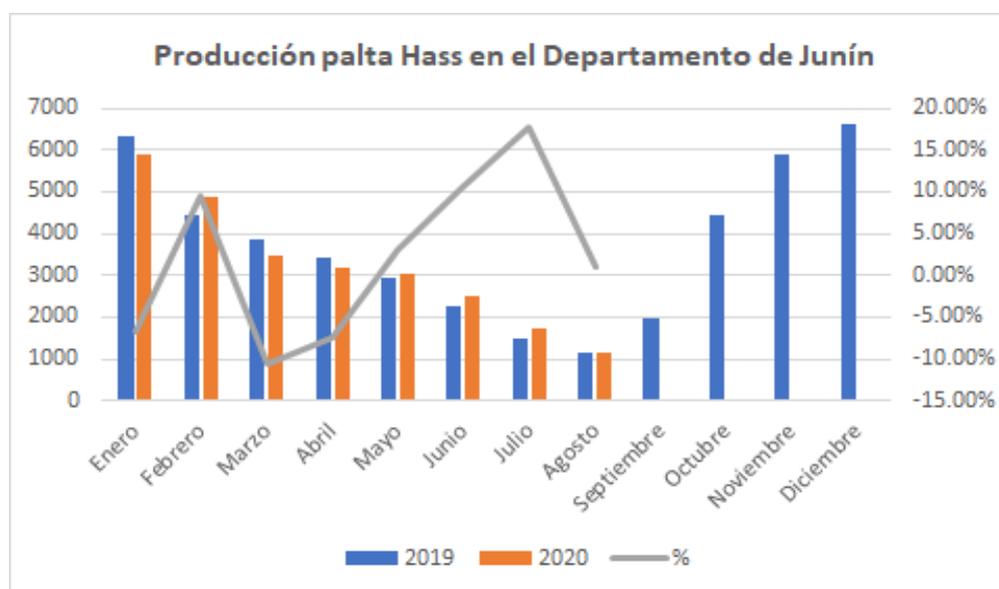
2.3.3. Producción y precios de la palta Hass en el Departamento de Junín

De acuerdo con el perfil productivo y competitivo de la palta del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego en el Departamento de Junín en el año 2019 se tuvo una producción en los meses de enero (6,330.56 t), febrero (4,438 t), marzo (3,858.25 t), abril (3,435.80 t), mayo (2,949.50 t), junio (2,246.15 t), julio (1,475.57 t), agosto (1,124.33 t), septiembre (1,985.75 t), octubre (4,447.60 t), noviembre (5,900.10 t), diciembre (6,616.80 t).

Los datos para enero 2020 (5,909.10 t), febrero (4,857.60 t), marzo (3,450.35 t), abril (3,182.10 t), mayo (3,038.30 t), junio (2,487.25 t), julio (1,736.55 t), estando actualizados hasta agosto 2020 (1,135.08 t).

Analizando la información en el gráfico N.º 2 se aprecia que desde febrero del 2020 la producción se incrementó de manera sostenida, siendo los meses de junio 2020 y julio 2020 los que tuvieron el mayor incremento sobre los mismos meses del 2019 con 10.73% y 17.69% respectivamente.

Gráfico N.º 2. Producción de palta Hass en el Departamento de Junín



Fuente: MIDAGRI. Elaboración propia.

En cuanto a los precios detallados en la tabla N.º 4, los obtuvimos del Boletín Mensual “El Agro en Cifras” del MIDAGRI donde observamos que entre el 2018 y el 2019 después del primer trimestre los precios fueron al alza. No obstante, para el 2020 hubo una reducción durante todos los meses, exceptuando enero, en respuesta a la pandemia originada por el CoVid-19 para poder ser más competitivos, volviendo al alza para 2021. A continuación, el detalle:

Tabla N.º 4. Precio Chacra en soles por kilo del Departamento de Junín

Meses / Año	2018	2019	2020	2021
Enero	0.89 ventana comercial	0.84 ventana comercial	0.90 ventana comercial	1.04 ventana comercial
Febrero	0.97	0.93	0.83	1.06
Marzo	0.97	0.95	0.90	1.05
Abril	0.92	0.98	0.80	1.11
Mayo	1.03	1.02	0.87	1.25
Junio	1.07	1.14	0.99	1.58
Julio	1.08	1.31	0.96	1.77
Agosto	1.17	1.50	1.02	1.86
Septiembre	1.08	1.44	0.91	1.92
Octubre	0.96 ventana comercial	1.22 ventana comercial	0.96 ventana comercial	1.75 ventana comercial
Noviembre	0.88 ventana comercial	1.07 ventana comercial	0.99 ventana comercial	1.45 ventana comercial
Diciembre	0.81 ventana comercial	1.04 ventana comercial	1.00 ventana comercial	1.42 ventana comercial

Fuente: Boletín MIDAGRI. Elaboración propia.

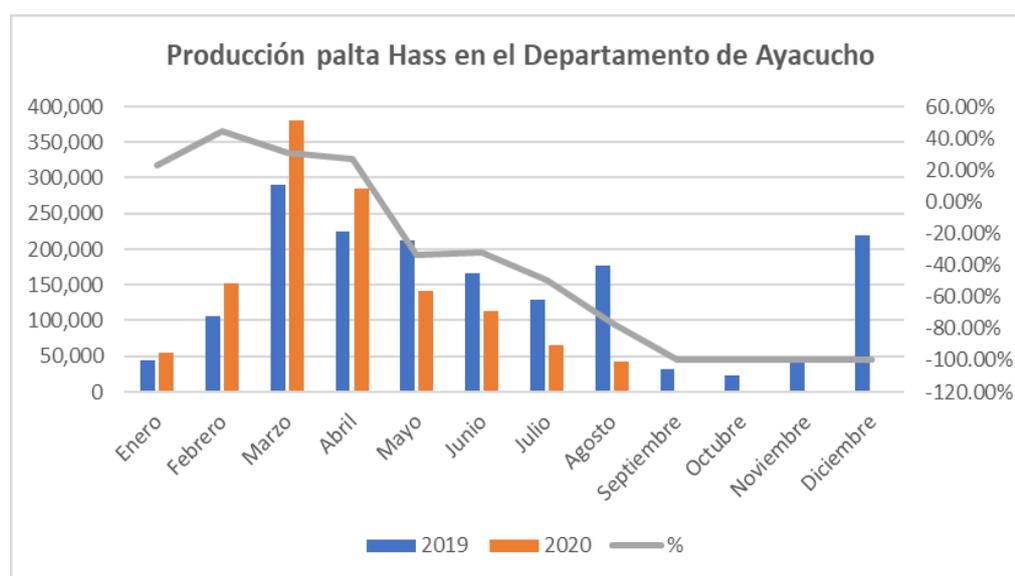
2.3.4. Producción y precios de la palta Hass en el Departamento de Ayacucho

De acuerdo con el perfil productivo y competitivo de la palta del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego en el Departamento de Ayacucho en el año 2019 se tuvo una producción en los meses de enero (44,000 t), febrero (106,000 t), marzo (290,000 t), abril (224,000 t), mayo (213,000 t), junio (167,000 t), julio (130,000 t), agosto (177,000 t), septiembre (31,000 t), octubre (23,000 t), noviembre (40,000 t), diciembre (219,000 t).

Los datos para enero 2020 (54,000 t), febrero (153,000 t), marzo (380,000 t), abril (285,000 t), mayo (142,000 t), junio (114,000 t), julio (66,000 t), estando actualizados hasta agosto 2020 (42,000 t).

Analizando la información detallada en el gráfico N.º 3 se aprecia que en el primer cuatrimestre la producción se incrementó sostenidamente. Sin embargo, desde mayo del 2020 hacia adelante la producción se redujo, siendo agosto 2020 el mes con menor crecimiento.

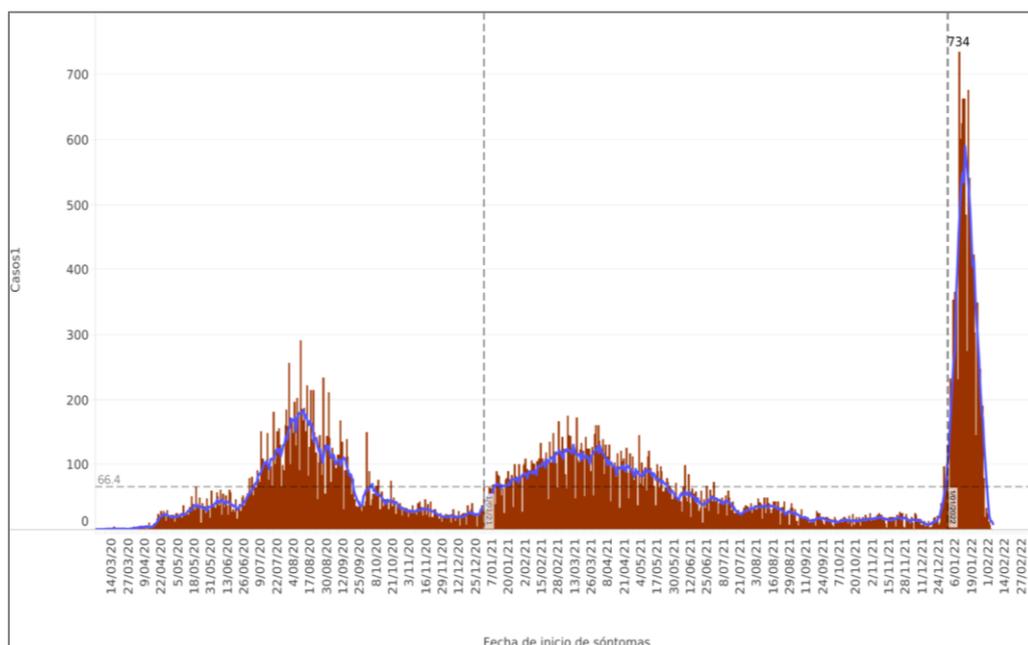
Gráfico N.º 3. Producción de palta Hass en el Departamento de Ayacucho



Fuente: MIDAGRI. Elaboración propia.

De otro lado y para entender las cifras reflejadas en el gráfico N.º 3 analizamos la información del Centro Nacional de Epidemiología, Prevención y Control de Enfermedades del Ministerio de Salud detalladas en el gráfico N.º 4, encontrando que en el Departamento de Ayacucho durante los meses de mayo a agosto 2020 se dio un crecimiento exponencial de casos positivos Covid-19, lo que por consecuencia se deduce que originó una menor mano de obra disponible que afectó directamente a la producción.

Gráfico N.º 4. Casos positivos Covid-19 en el Departamento de Ayacucho



Fuente: Ministerio de Salud - Casos diarios positivos en el Departamento de Ayacucho

En cuanto a los precios obtenidos del Boletín Mensual “El Agro en Cifras” del MIDAGRI detallados en la tabla N.º 5, observamos que el 2019 vs el 2018 los precios fueron al alza exceptuando el mes de enero. No obstante, desde junio hasta octubre del 2020 hubo una reducción en los precios en respuesta a la pandemia originada por el CoVid-19 para luego rebotar en noviembre y manteniéndose al alza durante casi todo el 2021. A continuación, el detalle:

Tabla N.º 5. Precio Chacra en soles por kilo del Departamento de Ayacucho

Meses / Año	2018	2019	2020	2021
Enero	3.13 ventana comercial	2.84 ventana comercial	3.12 ventana comercial	3.84 ventana comercial
Febrero	2.78	3.04	3.83	5.85
Marzo	2.64	3.10	3.91	5.72
Abril	2.57	3.10	3.23	3.08
Mayo	2.64	2.93	3.12	4.01
Junio	2.60	3.16	2.93	2.84

Meses / Año	2018	2019	2020	2021
Julio	2.66	3.12	2.92	3.34
Agosto	2.82	3.51	3.35	3.36
Septiembre	3.04	3.85	3.44	5.36
Octubre	2.99 ventana comercial	4.01 ventana comercial	3.41 ventana comercial	4.97 ventana comercial
Noviembre	2.68 ventana comercial	3.09 ventana comercial	3.29 ventana comercial	5.15 ventana comercial
Diciembre	2.69 ventana comercial	3.28 ventana comercial	4.27 ventana comercial	5.62 ventana comercial

Fuente: MIDAGRI. Elaboración propia.

2.3.5. *Producción en ventana comercial*

En el análisis realizado de la data brindada de palta Hass, contenida en un archivo Excel, por la Subdirección de Cuarentena Vegetal, la cual, pertenece a la Dirección de Sanidad Vegetal de SENASA, se especifica el área certificada en hectáreas por cada lugar de producción y el rendimiento (toneladas/hectáreas) declarado por cada productor ubicado dentro de los Departamentos de Junín, Ayacucho, Apurímac y Cusco en los últimos cinco (5) años del 2017 hasta el 2021, lo que nos permitió obtener la producción promedio de palta Hass por provincia.

Asimismo, para determinar la producción de la palta Hass dentro de la ventana comercial en los cuatro Departamentos, analizamos también la data pública del Perfil Productivo y Competitivo de los Principales Cultivos del Sector que se encuentra en la página WEB del MIDAGRI encontrando información comprendida entre el año 2015 al 2021 (disponible solo hasta Mayo 2021), donde visualizamos que en los Departamentos de Ayacucho y Junín tienen producción de palta en los meses de octubre a enero. En Ayacucho en las Provincias de Huamanga, Huanta, La Mar y Vilcashuamán y en Junín en Concepción, Huancayo y Jauja.

Por inferencia entre la data analizada de SENASA y de MIDAGRI, determinamos que hay palta Hass en la ventana comercial en los Departamentos de Ayacucho y Junín, los cuales, tienen suficiente producción para soportar nuestro Plan de Negocios.

A continuación, detallamos las cifras resultantes del análisis realizado:

2.3.5.1. Área Certificada (por hectáreas)

Los datos de áreas certificadas entregados por SENASA se detallan en la tabla N.º 6 para el Departamento de Ayacucho y de Junín por cada una de sus provincias con producción dentro de la ventana comercial, resaltándose los resultados de las provincias con mayor área certificada.

Tabla N.º 6. Áreas certificadas por lugar de producción por SENASA en los Departamentos de Ayacucho y Junín

ÁREA CERTIFICADA PARA PALTA HASS					
Lugar de producción	2017	2018	2019	2020	2021
Ayacucho	16	270	358	675	610
Huamanga	11	8	8	8	128
Huanta	11	3	12	11	2
La Mar		259	338	656	478
Vilcashuamán					2
Junín				2	87
Concepción					16
Huancayo					49
Jauja				2	22
Total	38	270	358	677	697

Fuente: SENASA y MIDAGRI. Elaboración propia.

2.3.5.2. Rendimiento (toneladas/hectáreas)

Los datos de rendimiento entregados por SENASA se detallan en forma de resumen para el Departamento de Ayacucho y de Junín por cada una de sus provincias con producción dentro de la ventana comercial en la tabla N.º 7.

Tabla N.º 7. Rendimiento de la palta en los Departamentos de Ayacucho y Junín

RENDIMIENTO PALTA HASS					
Lugar de producción	2017	2018	2019	2020	2021
Ayacucho	29	263	353	630	510
Huamanga	13	8	8	8	113
Huanta	6	3	12	11	2
La Mar	10	252	333	611	393
Vilcashuamán					2
Junín				2	27
Concepción					2
Huancayo					19
Jauja				2	6
Total	29	263	353	632	537

Fuente: SENASA y MIDAGRI. Elaboración propia

2.3.5.3. Producción (área certificada * rendimiento en toneladas)

En la tabla N.º 8 se aprecia que la producción del Departamento de Ayacucho entre el año 2017 y el año 2018 se incrementó en 313% y del año 2019 al año 2020 en un 193%. Mientras que el 2021 marcado por la pandemia tuvo un retroceso de -17.83%

Por su parte el Departamento de Junín no tuvo producción de palta Hass desde el año 2017 hasta el año 2019. A partir del 2020 empezó a apostar por la palta Hass, comenzando con Jauja en el 2020 y para el 2021, se sumaron Concepción y Huancayo.

Esto responde, nos comentaba el especialista de SENASA, al creciente interés de los productores, sobre todo en las zonas de quebradas, de cambiar sus cultivos por palta en busca de un mayor retorno alineados al crecimiento sostenido de Perú como principal exportador de palta a nivel mundial.

Tabla N.º 8. Producción de la palta en los Departamentos de Ayacucho y Junín

PRODUCCIÓN PALTA HASS					
Lugar de producción	2017	2018	2019	2020	2021
Ayacucho	1019	3189	3545	6847	5626
Huamanga	63	42	122	139	784
Huanta	764	692	604	545	270
La Mar	192	2454	2819	6163	4506
Vilcashuamán					66
Junín				104	872
Concepción					15
Huancayo					694
Jauja				104	163
Total	1019	3189	3545	6951	6498

Fuente: SENASA. Elaboración propia

2.3.5.4. Productores

En la tabla N.º 9 se aprecia entre el año 2020 a 2021 una reducción de 178 productores en la provincia de La Mar. No obstante, sigue liderando en número de productores sobre las otras provincias de Ayacucho y Junín. Y para el 2021 el total de productores entre Ayacucho y Junín sumó 697, 20 productores más en comparación del 2020. Si bien en La Mar se redujeron los productores esto se compensó por la presencia de nuevos productores en Junín.

Tabla N.º 9. Productores de Palta Hass en Ayacucho y Junín

PRODUCTORES PALTA HASS					
Lugar de producción	2017	2018	2019	2020	2021
Ayacucho	38	270	358	675	610
Huamanga	16	8	8	8	128
Huanta	11	3	12	11	2
La Mar	11	259	338	656	478
Vilcashuamán					2
Junín				2	87
Concepción					16
Huancayo					49
Jauja				2	22
Total	38	270	358	677	697

Fuente: SENASA. Elaboración propia

2.3.6. *Requisitos para la exportación*

Se contemplarán en todo aspecto los requerimientos que solicita el destino de Canadá basados en el reciente Reglamento de Alimentos Seguros para los Canadienses (SFCR) que rige desde Enero del 2019 hasta la fecha.

2.3.6.1. *Licencias de Importación*

Los clientes con los cuales se concreten las ventas deben contar con licencia para importar de “Safe Food for Canadians (SFC)” al tratarse de un producto de consumo.

2.3.6.2. *Certificado fitosanitario*

Con el fin de lograr la prevención de plagas o enfermedades y preservar la sanidad, se exige el certificado respectivo emitido por SENASA según Resolución Directoral N° 0009-2014-MINAGRI-SENASA-DSV, publicada el 14

de febrero de 2014, que establece el procedimiento que requiere la palta Hass que será exportada, el cual consta de:

- Certificación fitosanitaria de lugares de producción.
- Certificación de empacadoras.
- Certificación de centros de inspección.
- Inspección fitosanitaria por cada LDP en planta de empaque.
- Seguimiento permanente de las condiciones de resguardo fitosanitario de todas las áreas de la planta de empaque.
- Verificación de la movilización de la fruta de palta Hass en camiones completamente protegidos con malla contra insectos.
- Verificación permanente para que la fruta sea protegida con mallas contra insectos, cuando éstas estén cosechadas en campo por más de 3 (tres) horas.
- Emisión del Certificado Fitosanitario.

Además de la certificación emitida por SENASA, se tiene las siguientes certificaciones agroalimentarias con las que trabajan cadenas de alimentación internacionales y generan mayor confianza en el mercado de destino. Se destacan las más comunes en Canadá según la TFO (Trade Facilitation Office) de este país:

- GLOBAL GAP: Norma internacional de producción agropecuaria que garantiza la confiabilidad y calidad de la misma evaluando los siguientes aspectos:
 - La inocuidad y la trazabilidad
 - Cuidado del medio ambiente
 - Bienestar, salud y seguridad de los colaboradores
 - Manejo integrado de cultivo (MIC), plagas (MIP), sistemas de gestión de calidad (SGC).
- GRASP: Un adicional a la certificación Global GAP como evaluación de riesgos en las prácticas sociales relacionadas al bienestar, seguridad y salud de los trabajadores.

- HACCP: Análisis de Peligros Puntos de Control Crítico, enfocado en identificar cualquier peligro o riesgo en todos los procesos involucrados desde la obtención de materia prima hasta entrega de la misma. Identificados los puntos críticos estos deben de controlarse para reducir cualquier riesgo. Requiere del cumplimiento de BPM (Buenas prácticas de Manufactura) para un adecuado control y seguimiento.
- FAIRTRADE: Garantiza un comercio justo en el ámbito social (sin discriminación y salarios justos), ambiental (uso responsable y gestión de recursos) y económico (precio mínimo fairtrade). Además, valida la trazabilidad del producto.
- SMETA: Corresponde a la auditoría de comercio ético de SEDEX que tiene como fin asegurar que la cadena de suministro contemple prácticas que respeten derechos laborales, salud y seguridad, medio ambiente y ética.

2.3.6.3. *Plan de Control Preventivo*

Canadá requiere que se prepare un plan preventivo que tome conciencia de riesgos de contaminación o de peligro biológico, químico o físico y plantee planes de acción para hacerle frente.

2.3.6.4. *Trazabilidad*

Contar con registros del origen de los alimentos y del destino cliente a quien se exporta para que el Gobierno tenga claro la ruta a seguir de ser necesario el retiro del producto.

2.3.6.5. *Etiquetado*

En idioma inglés y francés debido a que ambos son idiomas oficiales del país. Debe contemplar el peso neto del producto preenvasado en unidades canadienses, así como el nombre y dirección del fabricante.

2.3.6.6. *Límites máximos de residuos (LMR)*

Según regulación de la Ley de Productos de Control de Plagas (PCPA), se establecen los límites indicados en la tabla N.º 10 adyacente considerados los máximos que no representaría riesgo para la salud humana.

Tabla N.º 10. Límites máximos de sustancias pesticidas en Canadá

Nombre químico común	Producto alimenticio	Niveles máximos de residuos (MRL value)
Fludioxonil	Palta	.45
Etoxazole	Palta	.2
Metalaxyl	Palta	4
Malathion	Palta	8
Pyraclostrobin	Palta	.6
Flupyradifurone	Palta	.6
Spirodiclofen	Palta	1
Fenpyroximate	Palta	.15
Folpet	Palta	25
Phosphine	Palta	.01
Abamectin	Palta	.02
Azoxystrobin	Palta	2
Imidacloprid	Palta	1
Boscalid	Palta	2
Fenpropathrin	Palta	1
Lambda-cyhalothrin	Palta	.2
Thiamethoxam	Palta	.4

Fuente: Health Canada (www.hc-sc.gc.ca). Elaboración propia.

2.3.7. Contratos con productores

Dada la importancia de contar con un producto de calidad que cumpla con los estándares que exige el mercado de destino y en los tiempos que demandan, es necesario asegurar el adecuado abastecimiento de la palta y seguimiento de la producción de la misma, ya que se trata de un producto que no implica grandes procesos de transformación posteriores. Para ello, se negociarán contratos con los productores con el fin de asegurar contar con el producto disponible de calidad para su comercialización, así como para convertirse en la prioridad y apoyo de los productores en su proceso de mejorar la productividad de sus cosechas. El objetivo será cerrar estos contratos entre abril y mayo del primer año de gestión con un abastecimiento de mínimo 80 toneladas mensuales, teniendo en cuenta que es un proceso que podría prolongarse hasta el mes de Agosto. Se ha escogido un modelo de agricultura por contrato de gestión integral que minimiza el riesgo del precio para ambas partes ya que pacta un precio con ciertas cantidades y estándares de calidad determinados.

Como referentes para el proyecto, se tienen casos de éxito en el Perú de convenios con productores como el de la empresa Westfalia que brinda asistencia técnica y apoya en la certificación de los campos a los productores con el fin de mejorar la productividad por hectárea y estandarizar la calidad de los cultivos. Con ello Westfalia busca alcanzar sus volúmenes requeridos con la calidad que sus mercados de destino exigen. Su proyecto más reciente se encuentra en Moquegua en donde planean mejorar el rendimiento de la palta de 5TN/Hectárea a 10TN/Hectárea.

Además, acuerdos como este permitirían a los productores acceder a mayores ingresos gracias a la oportunidad de insertar sus productos en el mercado de exportación. Un estudio realizado en Arequipa por la Universidad Nacional San Agustín indica que, aquellos productores que orientaron sus productos a la exportación por medio de un modelo de agricultura por contrato de gestión se vieron beneficiados con un 30% más de ingresos al insertarse en la exportación de este modo.

Los principales puntos a contemplar en este contrato serían los beneficios que ofrece el comprador y los requerimientos al productor indicados a continuación.

2.3.7.1. *Oferta del comprador*

- Precios superiores al mercado local al tener como destino un mercado internacional, lo cual representa la oportunidad de mayores ingresos.
- Demanda asegurada y por lo tanto ingresos. Con ello, libertad para enfocarse en la agricultura en sí. Se realizarán pagos del 50% a los 10 días antes de la cosecha y se completará el 100% luego de culminar la misma.
- Asistencia técnica para mejorar la eficiencia de las cosechas a cargo de ingeniero agrónomo de la empresa.
- Acceso a insumos, útil en especial para aquellos que no cuentan con capital de trabajo o acceso a créditos.
- Capacitaciones en buenas prácticas.
- Seguro de vida y de salud.

2.3.7.2. *Requerimientos al productor*

- Precio fijado con antelación.
- Cantidades mínimas pactadas para su entrega a futuro. Como mínimo 80 toneladas mensuales entre los productores.
- Estándares de calidad definidos que respeten la certificación Global GAP, la cual el ingeniero agrónomo verificará en el transcurso de su acompañamiento.
- Inspecciones como mínimo de una vez al mes.
- Ejecución de prácticas agrícolas según sea necesario para contribuir a la calidad y estandarización del producto.

2.3.7.3. Partida arancelaria

De acuerdo con la información encontrada en la web de Clasificación Arancelaria - ADUANET detallamos en la tabla N.º 11 la partida arancelaria de la palta Hass como referencia para exportación para nuestro Plan de Negocio.

Tabla N.º 11. Detalle de partida arancelaria

SECCIÓN	II. FRUTOS DEL REINO VEGETAL
CAPÍTULO	8. Frutas y Frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías
08.04	Dátiles, higos, piñas tropicales (ananás), aguacates (paltas), guayabas, mangos y mangostanes, frescos o secos
08.04.40.00.00	- Aguacates (paltas), frescos o secos

Fuente y elaboración: ADUANET.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL ENTORNO

En este capítulo analizaremos los factores del entorno que pueden afectar nuestro plan de negocio, como son los factores políticos, económicos, sociales culturales, ecológicos, legales y tecnológicos, que responden al macroentorno.

Asimismo, desarrollaremos un análisis del microentorno, basándonos en las cinco fuerzas de Porter: nuevos competidores, poder de negociación de clientes y de proveedores, productos sustitutos y rivalidad entre competidores. A partir de esta información, desarrollaremos un análisis de oportunidades y amenazas.

3.1. Análisis del Macroentorno

3.1.1. Factor Político Legal

A mediados del 2021 se dieron unas elecciones presidenciales que generaron mucha incertidumbre en la Bolsa de Valores de Lima, así como el descontento de los opositores de ambos candidatos que salieron a marchar y protestar. Desde la toma de mando de Castillo, hemos tenido un presidente ausente con anuncios de medidas que podrían generar impactos muy fuertes en diversas industrias claves para la economía del país, lo que ocasionaría posiblemente retroceso y nulo apetito de inversión extranjero y local.

Por su parte en el Congreso, no hay ninguna bancada con mayoría lo que dificulta aún más la toma de decisiones. No obstante, se espera puedan generar leyes con respaldo técnico, aunque varios analistas políticos indican sobre movidas políticas que se están dando internamente, así como la división de ideologías.

Las empresas y entidades del Estado han estado siendo auditadas fuertemente para el cumplimiento de las distintas normativas lanzadas durante el periodo COVID-19 y prepandemia, lo que las ha obligado a tener sistemas que les permita la trazabilidad y repositorio para auditorías posteriores.

Por otro lado, es importante para cuidar la reputación de la marca que las empresas hayan desarrollado *compliance* para así mitigar los riesgos de corrupción.

De otro lado, y de acuerdo con la visión del profesor Leonardo Adachi (ESAN), el sector agroindustrial privado siempre ha salido adelante sin el apoyo del gobierno. En este sentido, las perspectivas de demanda internacional no se correlacionan con las políticas del Estado. Más bien hay tres temas que preocupan:

1. El conflicto Rusia-Ucrania que está causando problemas en la cadena de abastecimiento (incremento de petróleo, elevados costos de fletes, etc.).

2. Pandemia, ya que no hay suficiente flota de buques para trasladar productos frescos (palta Hass) al exterior, por lo mismo que el personal de fletes marítimos están contagiados o hay gobiernos de otros países que imponen restricciones con cuarentena o prohibición de ingreso de extranjero (pero esta situación ya se está revirtiendo por la bajada de la tercera / cuarta ola).

3. La otra preocupación es la Segunda Reforma Agraria que plantea el actual gobierno. Esta política sólo afecta al sector privado informal y de las medianas y pequeñas empresas. Las grandes empresas tienen capacidad y espalda financiera para lidiar con esa segunda reforma.

Respecto a la segunda reforma agraria su objetivo es fomentar el desarrollo integral de las zonas rurales de nuestro país, y se remarca que su fin no busca expropiar tierras.

Se han establecido nueve ejes estratégicos de gestión que sintetizan las brechas que existen en el sector agrario, si bien es una acción inicial hay que tener en cuenta que ya se han avanzado en cada uno de los ejes. Hay cambios legales como beneficios tributarios que serían aplicables para las comunidades campesinas y nativas. Además, se creará un fondo para mujer rural el cual brindará apoyo técnico empresarial a más de 700 mil agropecuarios.

Sus principales lineamientos son:

- Un gabinete de desarrollo agrario para el desarrollo de políticas agrarias
- Ajustes a la franja de precios para proteger la producción nacional
- Construcción de una planta de fertilizantes para atenuar el aumento del precio de este insumo para la actividad agrícola
- Implementación del servicio civil agrario para jóvenes universitarios
- Creación del fondo para la mujer rural
- Otorgamiento de créditos a través de una banca de fomento agrario; entre otros.

Por un lado, Jorge Sandoval (2021), indica que lo más importante es conocer la situación de los productores del país y debe ser visto como un impulso para mejorar lo que ya se está haciendo en beneficio de la pequeña agricultura familiar.

No obstante, para COMEXPERÚ los elementos con los que se quiere implementar la reforma evidencian que hay desconocimiento por parte del Estado de la real problemática del sector agrícola, plantean medidas obsoletas, como la protección del productor vía franja de precios o créditos directos a través de la Banca nacional, los cuales en otros años no lograron tener éxito.

Dentro de las debilidades del sector agrícola en el Perú tenemos:

Según el MIDAGRI, existen 2.2 millones de unidades agropecuarias aproximadamente a nivel nacional, donde el 97% corresponde a la agricultura familiar. Su pequeño tamaño explica la baja productividad e informalidad.

De acuerdo con la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH), la tasa de informalidad laboral se situó en 96,5% en el 2020, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) lo consideró el menos productivo en 2019 y 2020.

Un factor que genera retraso en los productores es la dificultad de acceder al crédito. De acuerdo con la Encuesta Nacional Agropecuaria (ENA) de 2018, el 25.8% de las tierras agrícolas manejadas por los productores no está trabajada.

Respecto a la falta del agua, según estimaciones del MIDAGRI la proporción de superficie agrícola regada en el 2018 fue de 37.8%, por lo que los productores dependen completamente de las lluvias. Al respecto, los grandes proyectos de irrigación se encuentran entrampados por distintos motivos y no se tiene una fecha clara sobre su próxima puesta en marcha (p.e. Majes Sigvas II, Alto Piura, Chincas) La proyección de irrigación es de 200,000 hectáreas, con una inversión de US \$3,500 millones.

Otro punto importante es la titulación de las tierras, de acuerdo con MIDAGRI, al primer semestre de 2020, 1,668,870 predios estaban titulados (45% del total existente). La titulación es muy importante porque permite a los productores tener capacidad de solicitar créditos bancarios.

El Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), indica que las semillas certificadas producen un mejor rendimiento de cosecha por hectárea, se adaptan mejor a los climas y les da mayor resistencia contra las plagas. Sin embargo, el uso de esta semilla es mínimo. Según el INIA, la tasa de uso promedio de semillas certificadas en cultivos ascendió a un 12.4% entre 2015 y 2019.

Profundizando en el sector agrario, el Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural (AGRORURAL) depende del MIDAGRI y tiene dentro de sus funciones la conservación, principalmente de las zonas que sufren de arrastre de sedimentos por la lluvia, y el mejoramiento de los suelos ubicados en las localidades rurales. Cabe destacar que también se encarga de financiar proyectos agrícolas de localidades rurales en la sierra y selva de nuestro país, y, brinda asesoría en planes de negocio para las asociaciones de productores agrícolas.

Asimismo es importante mencionar que en el ámbito internacional, el Perú tiene vigentes 39 tratados internacionales de libre comercio que incentivan las exportaciones y permiten desarrollar los distintos sectores económicos de nuestro país entre ellos, principalmente el sector minero, metalmecánico, agropecuario, pesquero, generando empleo, reducción de la pobreza, bienestar y llevando nuestros productos a países como Estados Unidos, Francia, Países Bajos, Japón,

Canadá, entre otros, permitiéndonos mantenernos al 2021 en la segunda posición de exportación de palta Hass a nivel global.

Entre los TLC multilaterales más importantes tenemos a Asia Pacific Economic Cooperation (APEC), que representa el 50% de la economía mundial con 21 países con mayor crecimiento y dinamismo económico, en el 2020 generó \$27,363 millones, representando el 67% del total de exportaciones como país y beneficiando a más de 4700 empresas peruanas, dentro de los principales socios están China y Estados Unidos de Norteamérica, también está Canadá con el que entró en vigencia un tratado de Libre comercio Bilateral.

El Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica (CPTPP) conformado por 11 países que representan el 13% de la economía mundial y el 15% del total de las exportaciones de Perú, beneficiando a más de 3000 empresas peruanas.

El tratado con la Unión Europea es el tercer socio comercial de Perú (destacándose Alemania, España, Italia y Países Bajos), detrás de China y USA, beneficia a más de 2000 empresas peruanas principalmente a los sectores agropecuario, minero, pesquero, químico y textil con exportaciones en el 2020 de más de \$4,919 millones.

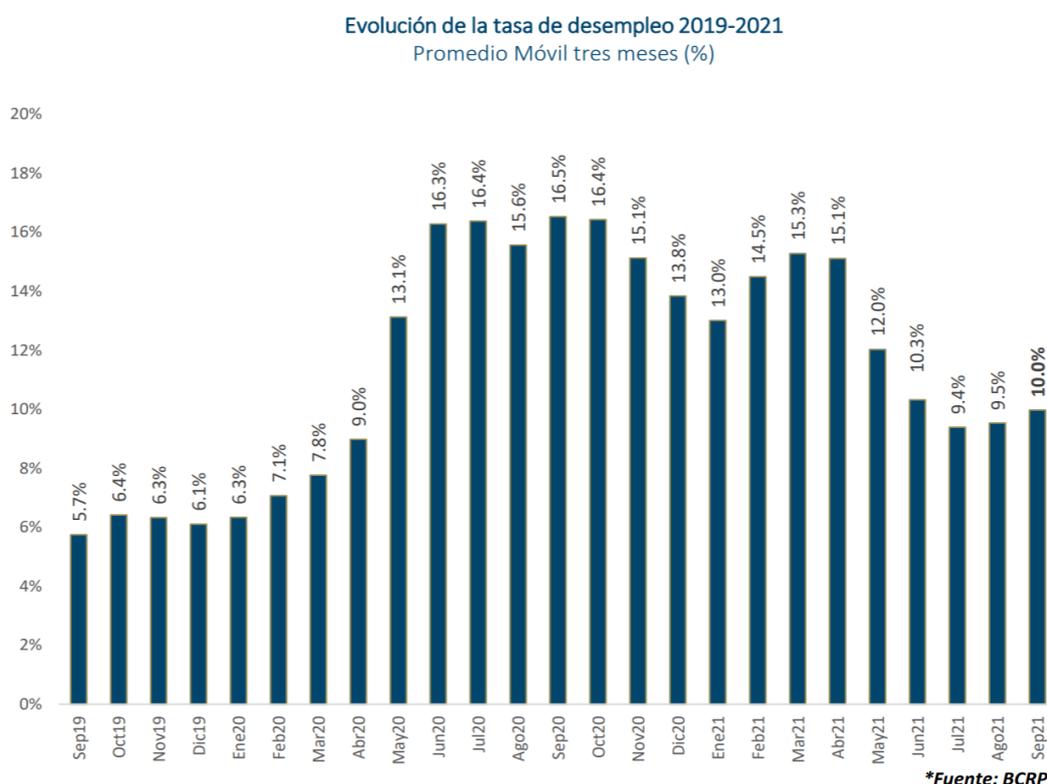
El tratado con la Alianza del Pacífico, conformada por cuatro economías, México, Colombia, Perú y Chile, beneficia a más de 2,600 empresas peruanas y las exportaciones en el año 2020 ascendieron a \$2,176 millones.

3.1.2. Factor Económico

La dinámica de la economía peruana se vio fuertemente golpeada como consecuencia del avance de la pandemia originada por el COVID-19 teniendo su epicentro epidemiológico en la ciudad de Wuhan, provincia de Hubei - China en diciembre 2019, esparciéndose rápidamente por todos los continentes hasta llegar a Perú a inicios del mes de marzo del año 2020, el confinamiento, el distanciamiento social, el impedimento de importación y exportación de una gran

cantidad de materias primas, insumos, productos semiterminados y terminados a escala mundial agotó los stocks y golpeó duramente a la cadena de abastecimiento global; las entidades públicas y del sector privado se vieron obligadas a recortar su presupuesto afectando directamente los salarios de los trabajadores y en los casos más extremos, despidos masivos, siendo la tasa de desempleo promedio trimestral desde mayo 2020 hasta el segundo trimestre del 2021 sobre el 10% como se puede apreciar en el gráfico N.º 5. Si bien el empleo se ha venido estabilizando conforme se han suavizado las normativas sanitarias y se ha avanzado en la vacunación contra el COVID-19 aún no se ha logrado llegar a los niveles de febrero del 2020 por debajo del 7.1%.

Gráfico N.º 5. Evolución de la tasa de desempleo



Fuente: BCRP

Dramáticamente, muchas pequeñas y medianas empresas de los diferentes sectores económicos, sobre todo los de servicios como restaurantes, se vieron ahogadas por sus costos operativos y la paralización de sus operaciones llevándolas a cerrar permanentemente sus instalaciones. Mientras que el sector agropecuario creció al igual que la exportación de la palta Hass.

En respuesta, el gobierno peruano aplicó una serie de estrategias fiscales, monetarias, sociales y políticas durante el año 2020 y 2021, con mucha mesura y apegándose a un estricto presupuesto de corto y mediano plazo liderado por la ex Ministra de Economía, María Antonieta Alva y el presidente Martín Vizcarra, el cual, es dirigido actualmente por el Ministro de Economía Oscar Graham Yamahuchi bajo el liderazgo del presidente Pedro Castillo para reactivar la economía. Entre sus medidas la economía ha tenido cierta fluidez, por ejemplo utilizando los ahorros de los trabajadores formales, con la disposición total de la CTS y cuatro retiros dirigidos a retirar parte o el total de los fondos del sistema privado de pensiones. Acompañando estas medidas con bonos gubernamentales dirigidos a las poblaciones vulnerables y/o de bajos recursos.

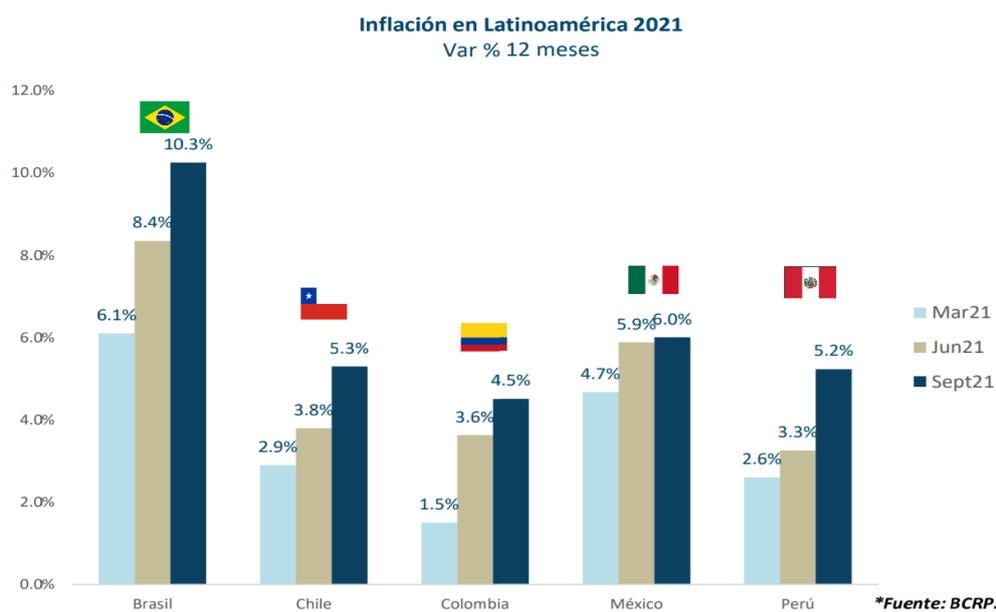
De cara a las empresas, se brindó apoyo a través del Programa Reactiva I y Reactiva II a través del sector financiero, donde el objetivo era evitar la rotura de la cadena de pagos. Para inicios de octubre 2021 aún el programa sigue activo ya sea mediante reprogramaciones para aquellas empresas con ventas reducidas por pandemia, otras que sí vienen pagando el cronograma según lo planteado y finalmente aquellas que caen en incumplimiento hasta el punto de ejecución.

Analizando los datos macroeconómicos, la inflación aumentó de 2,4% en mayo a 5,2% en septiembre, muy por encima de la meta de inflación anual del BCRP entre 1% y 3%, debido principalmente a factores de la oferta entre los que sobresalen el alza del precio internacional de los combustibles y los granos, incremento de los fletes de importación y la depreciación del sol.

La presión al alza del tipo de cambio que se mantuvo hasta casi mediados de octubre 2021 y respondió fundamentalmente a factores locales, como la alta demanda por parte del sector empresarial de dólares en el mercado spot, percepción de riesgo por cambios en la política monetaria de la Reserva Federal, avance de la variante DELTA del COVID-19, sumada a la incertidumbre política en la población. Sin embargo, desde la segunda mitad de octubre luego del cambio del gabinete ministerial, el promedio del tipo de cambio interbancario disminuyó a S/3.9259 (15/10/21). Es importante añadir que según información del BCRP,

las presiones inflacionarias sobre el tipo de cambio se mantienen al alza en otros países de la región teniendo la más alta en Brasil con 10,3%, México con 6% y Chile con 5,3% respondiendo en línea al panorama internacional con el alza del petróleo, los alimentos, el cierre de puertos lo que impacta a la cadena de abastecimiento y la disminución de los precios de los bienes como se puede apreciar en el gráfico N.º 6.

Gráfico N.º 6. Inflación en Latinoamérica 2021

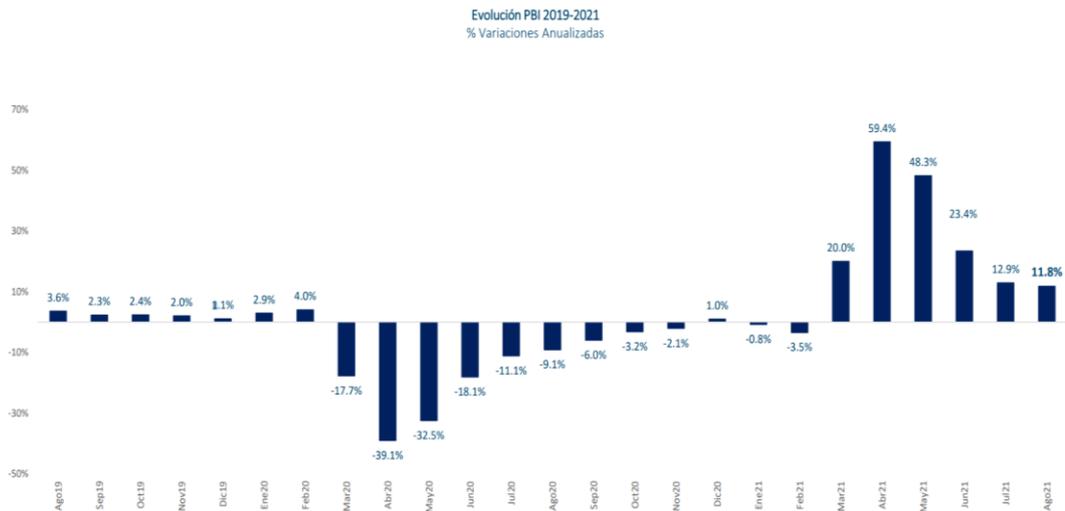


Fuente: BCRP

El alto crecimiento del PBI en el gráfico N.º 7 que se aprecia a partir de marzo hasta agosto del 2021 es el resultado de la recuperación de los sectores más golpeados que fueron el de servicios y el de comercio, seguidos por el de construcción, teniendo en el penúltimo trimestre del año una moderación en el ritmo de crecimiento. Esto debido a que el crecimiento de la demanda interna que se vio contrarrestado fundamentalmente por el nulo aporte de la exportación de servicios, siendo el más importante a destacar el del turismo receptivo y de otro lado por la mayor incertidumbre del sector corporativo.

No obstante, el avance continuo en el proceso de vacunación contra el COVID-19 se espera que contribuya a acelerar la recuperación económica hacia los niveles prepandemia.

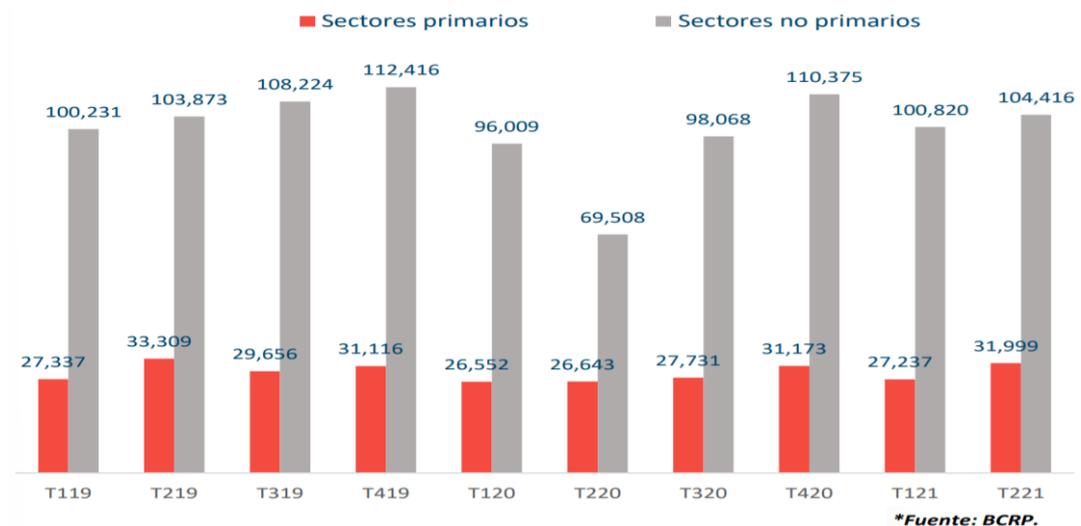
Gráfico N.º 7. Evolución PBI 2019-2021



Fuente: BCRP

Los sectores no primarios en el segundo trimestre del 2021 registraron un crecimiento interanual de 31.7% observándose en el gráfico N.º 8 un mayor dinamismo en los sectores de servicios, comercio y construcción. Por su parte, los sectores primarios crecieron 2.7% soportados por un incremento en la actividad agrícola y minera.

Gráfico N.º 8. Producto Bruto Interno acumulado al 2T (millones de S/ de 2007)

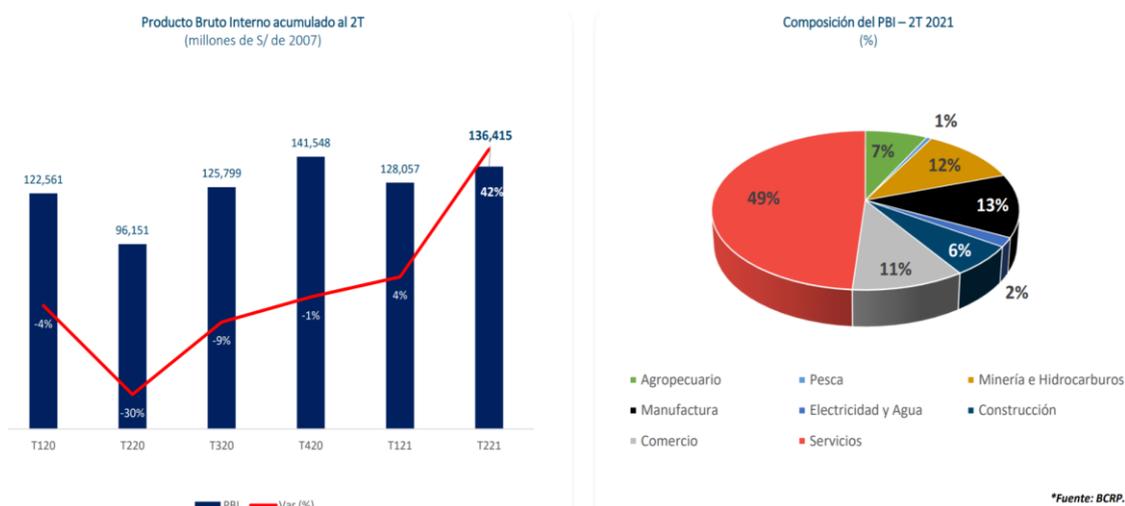


Fuente: BCRP

Con relación al Producto Bruto Interno que se detalla en el gráfico N.º 9, éste asciende a la cifra de S/136,415 millones para el segundo trimestre del 2021

siendo el sector de servicios el que mayor contribuyó con 49%, seguido por el sector de manufactura con el 13%, el de minería e hidrocarburos con el 12% y en el quinto lugar el agropecuario con el 7%.

Gráfico N.º 9. Producto Bruto Interno acumulado al 2T y Composición del PBI - 2T 2021



Fuente: BCRP

El crecimiento del PBI para el 2022 se ajustó en el último reporte (10/2021) a 4.6%, este crecimiento es mayor a otros países de la región, pero se explica en la mayor caída que tuvo el país en el 2020 de 39.1%.

Si bien el Perú ha destacado en la región por sus fortalezas macroeconómicas no debe perder el rumbo para liderar el crecimiento económico, esto se logrará solo con una adecuada gestión de la política fiscal y monetaria responsable, traducida antes de la pandemia con una baja deuda pública, déficit fiscal moderado y déficit de la cuenta corriente moderada, manteniendo la inflación a raya, con baja volatilidad de la tasa de cambio que nos colocó con un menor riesgo país en la región.

Ante los cambios negativos en la perspectiva de riesgo de invertir en nuestro país dados por los principales agentes encargados, Fitch Ratings recortó la calificación crediticia del Perú de BBB+ a BBB”. Por su parte, S&P Global Ratings mantuvo la calificación, pero cambió su perspectiva a “negativa”. Moodys califica al Perú como Baa1, se espera que Oscar Graham Yamahuchi y Julio Velarde puedan

poner los paños fríos a las declaraciones y movimientos tan desatinados del gobierno, pero aún se aprecia incertidumbre y fuga de los inversionistas internacionales que han generado que el precio del dólar suba, así como la inflación, reduciendo las tasas de interés para los ahorros tambaleando nuestra posición privilegiada.

3.1.3. Factor Demográfico en el Perú

Según los datos analizados en los reportes del INEI 2020, la distribución geográfica en nuestro país se concentra primordialmente en nuestra capital (Lima) con cerca de 9 millones de pobladores y también a lo largo de todo el litoral costero, seguido por la zona del altiplano y con menor distribución en la selva. Sumando un total de 33 millones de habitantes en todo nuestro territorio.

La costa contiene la mayor densidad poblacional teniendo como principal ciudad la capital Lima con casi 11 millones de habitantes (30%). La región Junín posee 1 millón 361 mil 467 habitantes con un crecimiento poblacional menor al promedio nacional se espera una población de 1 millón 388 mil 418 habitantes para el 2030. En el caso de la región de Ayacucho su población es aún menor con 668 mil 213 habitantes y se espera que para el 2030 se reduzca aún más (661 mil 885 habitantes).

La distribución por género es equitativa entre 50.1% hombres y 49.9% mujeres. La edad promedio del peruano ha venido aumentando en los últimos años, para el último censo radica en los 33 años promedio.

Respecto a las tasas de natalidad y mortalidad, radican en el 17.1 y 5.9 por mil habitantes respectivamente. La esperanza de vida ha aumentado en 11 años en la última década teniendo como edad promedio 77 años.

En adición, nuestro país goza del “bono etario”, lo que permite que tengamos mayor cantidad de personas en edad activa que generan ingresos a las familias y permiten el ahorro. Sin embargo, hacia el año 2050 la pirámide poblacional sufrirá

un cambio haciendo que esta se vea más ancha en la parte superior, lo cual implica que tendremos mayor cantidad de personas en edad de retiro y que generarán retos para el Estado como para nuevos modelos de negocio.

Respecto a la educación, al 2019 un 4% solo tiene educación inicial, 25% solo primaria, 38.2% secundaria y la diferencia educación superior. Existen brechas de escolaridad entre ciudad y rural, así como en la escolaridad según estratos económicos.

3.1.4. Factor Social

Durante el confinamiento por la pandemia originada por el COVID-19, se tuvo que implementar y acelerar el Home office / trabajo remoto y semipresencial para que la mayoría de las empresas siguieran funcionando mientras que al mismo tiempo se cuidaba la salud de los empleados.

Las mujeres fueron las que sufrieron la mayor cantidad de despidos porcentualmente. En casa se han tenido que compartir los tiempos para los quehaceres domésticos, cuidado de los niños y el desempeño de labores corporativas. Los niños han tenido que migrar a un modelo de educación remota, afectando su desarrollo social sobre todo en los más pequeños como los adultos mayores que han tenido que permanecer aislados y se les ha complicado seguir sus consultas médicas. Lo cual ha generado mayores responsabilidades, estrés y fatiga en los empleados.

Los millenials han roto el modelo de contratación tradicional, ahora son más exigentes, buscan aprender, quieren modelos organizacionales flexibles, que permitan la innovación y el trabajo en equipo lo que está siendo todo un desafío para las corporaciones sobre todo aquellas que tienen un modelo burocrático.

Sin embargo, la realidad de la agricultura peruana es bastante precaria aún. Si bien estamos en un país con un 60% de diversidad biológica, según el MIDAGRI, el mal manejo de los recursos ha traído consigo problemas de pérdidas de tierras

agrícolas, toxicidad de la vegetación, agotamiento de las fuentes de agua, entre otros, que deberán ser analizados para asegurar una buena producción de paltas.

Aunado a ello, la agricultura en el país, específicamente de pequeños productores está ligada a la pobreza, ya que no se cuenta con los conocimientos técnicos requeridos para la generación de negocios rentables, según el MIDAGRI. Además, el 85% de agricultores peruanos tiene parcelas que no superan las 10 hectáreas, de las cuales solo la tercera parte están inscritas en registros públicos, lo cual incide en las políticas y ayudas que el estado pueda ofrecerles, a fin de mejorar su producción.

En cuanto al mercado interno agrícola, este se encuentra con una multiplicidad de intermediarios, según lo describe Geoffrey Cannock y Alberto Gonzales – Zúñiga en su libro “Economía Agraria”, donde se identifican los siguientes: El productor, el acopiador, que suele ser el comerciante local; el transportista; el mayorista, quien suele estar más especializado en el producto; el distribuidor, que reparte el producto a través de sus canales minoristas; los minoristas, que ofrecen el producto en mercados públicos, de barrio y en las calles; y los consumidores. Esta intervención genera altos costos de comercialización, que impactan principalmente en el precio que se le paga directamente al pequeño productor.

Además, según lo conversado con una especialista de la FAO Perú en temas agrarios, son dos los problemas principales a resolver, por un lado, a fin de evitar las altas mermas es necesario reforzar la asistencia técnica, de la mano con la innovación tecnológica; y por el otro, es necesario que se refuerce la gestión empresarial para asegurar la sostenibilidad y rentabilidad de los productores. Hoy en día el financiamiento que otorga el estado para la cosecha no tiene retorno.

Finalmente, es importante señalar que, en cuanto a la producción de paltas, las condiciones son un poco más favorables, ya que el estado ha venido invirtiendo en la infraestructura de riego requerida, así como ha venido impulsando la siembra y comercialización de este fruto, al haberse analizado una tendencia creciente de consumo a nivel mundial. Ello ha traído consigo que hoy muchos de los pequeños

productores peruanos se hayan incorporado a este tipo de negocio y se tenga una producción creciente del fruto.

3.1.5. Factor Tecnológico

La pandemia incrementó la transformación digital, sistematización y automatización tanto en los hogares como en las oficinas, el uso del internet se volvió indispensable para la educación de los niños y jóvenes, para desempeñar las labores desde casa, pero también para el entretenimiento, por ejemplo, a través de Netflix o Disney Channel. Es así como ahora experimentamos mejor conectividad y acceso a través de varios proveedores. Vemos también el gasto público invirtiendo en infraestructura y mejoramiento de la capacidad de conexión.

De otro lado, estamos experimentando la robotización de procesos repetitivos, así como las mejores prácticas en la agricultura utilizando drones, fotografías por satélite, riego y evaluación del terreno de forma automática, generando gran cantidad de datos que deben ser analizados utilizando analítica y softwares especializados.

En cuanto al desarrollo tecnológico en el sector agrario, contamos con el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) que depende del MIDAGRI y dentro de sus funciones está el diseño y ejecución de la estrategia nacional de innovación agraria.

A través de los Centros Regionales de Innovación Agroempresarial (CRIA), se transfiere tecnología a los productores del sector agrícola, para que éstos puedan a través de la modernización de sus procesos de producción, evitar daños generados por cambios climáticos o plagas, obteniendo mejores productos que cubran los requerimientos y especificaciones para la exportación de los mismos. De otro lado, el Decreto Legislativo N.º 1060, vigente desde el 2008 designa a INIA como ente rector del Sistema Nacional de Innovación Agraria (SNIA), el cual, es un conjunto de instituciones, normas, principios, procedimientos

mediante los cuales el Estado, en asociación con el sector privado y las universidades desarrollan investigación con la finalidad de impulsar la modernización tecnológica del sector agrario y mejorar su competitividad.

SNIA gestiona la política nacional de desarrollo de ciencia, tecnología e innovación tecnológica y articula el Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica a cargo del CONCYTEC. Sin embargo, este plan tiene aún muchas oportunidades de mejora en su ejecución dada la gestión política y burocrática de los actores que intervienen.

3.1.6. Factor Ecológico

El medio ambiente y sus ecosistemas se encuentran en el centro de la atención de las entidades gubernamentales y privadas, locales e internacionales, que buscan su sostenibilidad usando por ejemplo servicios eco amigables con el medio ambiente. Así como mayor conciencia en las empresas para digitalizar sus procesos y ser menos burocráticas.

Las empresas tienen que ser sostenibles y sustentables, la sociedad cada vez exige más conciencia medio ambiental, trabajo y comercio justo, así como el uso de energías renovables y limpias.

El Ministerio del Ambiente, es la entidad encargada de asegurar el uso sostenible, la conservación de los recursos naturales y proteger la diversidad biológica en beneficio de la sociedad y el entorno. Está alineada a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU y de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Asimismo, genera mecanismos y normativas que protegen al medio ambiente (uso del suelo y el agua), de la producción nacional, siendo para el sector agrícola un regulador participando juntamente con el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI).

El MIDAGRI a partir del 13 de agosto de 2021 a través de la Ley N.º 31339 será responsable de la elaboración del Plan Nacional de Competitividad Agroindustrial

(COMPEAGRO) que busca promover la industrialización del agro a nivel nacional con la finalidad de impulsar el crecimiento económico sostenible de largo plazo, reducir la dependencia de las materias primas, mejorar la productividad e incrementar el empleo formal en el sector.

MIDAGRI deberá presentar trimestralmente los avances alcanzados en la ejecución del COMPEAGRO a las Comisiones Permanentes de Coordinación Interministerial (las CIAS).

La Ley de presupuesto considerará a COMPEAGRO como gasto prioritario dentro del presupuesto del MIDAGRI. De otro lado, la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE) participará con líneas de crédito para públicos y privados brindando tasas de interés reducidas y mayores plazos para el financiamiento.

La disposición también considera desarrollar “un mapa de desarrollo económico por regiones, con la finalidad de que se identifique en cada lugar el tipo de industrialización y diversificación adecuado para que este sea promovido adecuadamente”.

La elaboración de las normas reglamentarias y complementarias de la Ley N.º 31339 estará a cargo del MIDAGRI juntamente con el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

Incluimos en esta variable las oportunidades que tenemos como país dadas las condiciones geográficas y los valles interandinos que permiten cosechar palta en cualquier época del año. La oportunidad de consolidación radica en analizar las exportaciones de nuestro principal competidor México y aprovechar esas semanas para consolidar producto y mercado.

3.2. Análisis del Microentorno

A través del modelo de las cinco fuerzas de Porter que podemos apreciar en el diagrama N.º 1, realizaremos un análisis holístico de nuestro entorno para determinar las

estrategias y acciones diferenciadoras que nos permitan tener una ventaja competitiva al crear un valor único.

Diagrama N.º 1. Fuerzas Competitivas de Porter



Fuente y elaboración: International Organization for Standardization & International Accreditation Forum. (ISO & IAF 2016)

3.2.1. *Nuevos Competidores*

La palta es un producto atractivo de gran aceptación en el mercado tanto interno como externo por lo cual es una de las primeras opciones que buscan exportarse en el sector agrícola. El creciente consumo de palta a nivel mundial a un ritmo de 5% anual y previsiones de la Asociación Mundial de Aguacate (WAO) indican que la producción no será suficiente para abarcar el potencial de la demanda, haciendo mucho más atractiva la exportación de este producto.

Se considerará a un nuevo competidor a aquel que inicie exportaciones de palta ya sea una empresa previamente constituida o una nueva y de cualquier parte del mundo al mercado de destino elegido, lo cual amplía la cantidad de jugadores en el mercado con los cuales se compete. Entre los nuevos ingresantes se pueden

tener, por ejemplo, empresas agroexportadoras que incluyan la palta en su portafolio, la integración hacia adelante de productores realizando su propia exportación o intermediarios que elijan alternativa colocar palta en el mercado de destino elegido, Canadá.

Entre las principales barreras se encuentra la necesidad de contar con certificaciones sanitarias y calidad que permitan la exportación del producto. Sin embargo, al tratarse de empresas agrícolas existentes que ya exportan otros productos, este requerimiento no supondría un gran obstáculo además que los gobiernos ofrecen guía y apoyo para incrementar exportaciones que contribuyen a su economía. Además, al tratarse de un producto fresco de un mercado primario sin transformación alguna la diferenciación más allá de la calidad del producto no representaría un gran obstáculo. Y en cuanto al capital requerido no se consideraría una gran dificultad al existir diversas cosechas de palta a lo largo del país, así como asociaciones que facilitan la producción y exportación a agricultores.

Por otro lado, una barrera significativa sería la obtención de clientes estables y de grandes volúmenes de compra, lo que podría representar dificultades, así como el transporte que necesiten los productos dependiendo de la ubicación de la zona de producción y la logística necesaria para mantener la calidad de estos.

El reto de los competidores desde el punto de vista tanto de mercado interno como externo es poder competir contra México, principal exportador hoy de palta que tiene como principal limitante la estacionalidad de su cultivo, es ahí donde hay mercado y potencial de crecimiento, pero también barreras de gestión de cultivos y permisos.

Asimismo, así el negocio esté enfocado en acopiar, se requiere volúmenes mínimos de exportación de 16 contenedores para poder tener un retorno a niveles de la industria, lo cual requiere altos requerimientos de capital de trabajo por las condiciones de mercado, donde se paga al contado y se factura a 60 - 90 días.

Debido al atractivo del mercado y barreras que no limitan en gran medida la entrada de competidores, se considera que esta amenaza es alta.

3.2.2. Poder de Negociación de Proveedores

Los proveedores principales vendrían a ser los productores de los cuales se acopia el producto. Es indispensable contar con el producto de la palta para concretar la exportación de la misma y ello eleva el poder de negociación de los productores. Sin embargo, dado el volumen de producción de cada proveedor, el poder de negociación se dispersa. Además, según lo analizado en dichas zonas la gestión de exportación no se negocia directamente con ellos, sino a partir de la asociación, lo que les quita aún más el poder de negociación que puedan tener.

Teniendo en cuenta ello, con nuestra oferta, los productores podrán obtener tiempos y precios claros de recojo, así como la información y la asistencia será más personalizada. Hoy en día los pedidos para la exportación de las asociaciones no responden a un tiempo y cantidad en particular, sino que depende del día a día.

Además, para asegurar que se siga trabajando a futuro y no se repita el esfuerzo inicial de comenzar las relaciones comerciales, con meses de antelación se cerrarán contratos de gestión integral con los productores que tendrán como beneficio principal para ellos asesoría técnica siempre disponible a cargo de un ingeniero agrónomo que elevará su productividad y oportunidad de ingresos, así como, pactar cantidades y precios.

Además, se tendrá una posición de compra de altos volúmenes que haría frente a los proveedores y el hecho de que los costos de cambio de proveedor no serían elevados al tener ya zonas geográficas establecidas para conseguir palta reduciría su poder. Considerando estos aspectos y procurando mantener una buena relación y fidelización de los clientes, el poder de estos proveedores sería medio.

La obtención de clientes y el acercamiento a los mismos será mediante un bróker, estos colocarán el producto y abrirán los canales de distribución. Además, estos

cobrarán una comisión que tendrá un impacto directo en los márgenes finalmente obtenidos. Aquellas cantidades de producto que no lograsen colocarse en el mercado internacional, tendría que dirigirse al mercado local y a menores precios que en el peor de los casos podrían incluso no cubrir los costos del producto dependiendo de las circunstancias.

Debido a que la colocación del producto en el mercado extranjero es vital para la obtención de los ingresos esperados y, asimismo, estos conocen el mercado y cuentan con información que será útil para el posicionamiento y promoción del producto, el poder de estos intermediarios es alto.

El procesamiento de la palta será tercerizado en una planta empaquetadora. Es importante la calidad del trabajo de esta ya que de ello depende lograr la certificación fitosanitaria de SENASA y lograr los estándares de calidad exigidos por los clientes. Se elige Ica como ubicación de la planta empaquetadora ya que cuenta con oferta disponible, cercanía al Callao y buenas condiciones climáticas. El poder de este proveedor sería medio considerando que es parte vital del proceso, pero existe oferta disponible tanto en Ica como otras cercanías a Lima.

El transporte será tercerizado por operadores logísticos. Para el transporte inicial se contratará a transportistas para llevar el producto desde el campo hacia la planta de procesamiento en Ica. Se cuenta con oferta de proveedores suficiente y será coordinada con anticipación contando además con alternativas en caso surja algún imprevisto para evitar que se interrumpa el adecuado flujo de la logística de exportación. Luego, para lograr colocar el producto desde la planta de procesamiento en Ica hasta el puerto de destino se contratarán los servicios de un operador logístico que incluye transporte con capacidad de refrigeración desde la planta hacia el puerto del Callao y coordinación con la línea naviera para el transporte marítimo hasta el puerto de Montreal (Canadá). Contando con oferta disponible de proveedores logísticos, organizando la utilización de estos servicios con anticipación y tomando en consideración lo demandado que es en particular el transporte marítimo en general (puesto en manos del operador logístico), este poder sería medio.

3.2.3. Poder de Negociación de Clientes

En el mercado de destino el poder de negociación del cliente variará según el tamaño del mismo. Si se trata de grandes minoristas como cadenas de supermercados el poder sería elevado al manejar grandes volúmenes y frecuencia de compra. Por el contrario, de tratarse de clientes más pequeños, independientes o instituciones, el poder será menor. De ello dependerá en gran parte la negociación de precios y del hecho de que se trata de un producto perecible con estándares de calidad como requisitos. Además, si la compañía no logra distribuir sus ventas entre varios clientes y la mayoría del volumen se concentra en uno o pocos clientes, la empresa dependerá en gran medida de estos clientes y perdería poder de negociación.

Ya sea que se trate de importadores directos o clientes que se consigan mediante brókeres, ambos tendrán como punto de comparación la oferta de un producto no diferenciado principalmente de México, mercado que buscaremos superar con mejores condiciones de precio y entrega.

Desde el punto de vista de los clientes, los costos de cambiar de proveedor no son elevados ya que con la misma logística que manejan podrían seguir abasteciéndose de productos. Sin embargo, la palta es un producto con alta demanda y el Perú es reconocido por la buena calidad, atractivo y conservación de la palta Hass que produce. A pesar de que la palta a exportar no tendría transformación alguna que la convierta en un producto diferenciado, el valor agregado que se otorgaría a los clientes sería obtenerla en una ventana comercial a la cual no pueden acceder con facilidad, por lo cual habría lugar a una mejor posición ante los clientes.

Como valor añadido se pensó también implementar un mapa de trazabilidad con los proveedores que visitamos, midiendo el impacto de su productividad por hectárea gracias a la asesoría y acompañamiento de nuestro ingeniero. Este valor añadido puede ser demostrable y compartido al consumidor extranjero lo cual nos

haría una mejor opción sobre otros competidores generando mayor costo de cambio. Por los motivos expuestos, el poder de negociación de clientes resulta ser medio.

3.2.4. *Productos Sustitutos*

Por un lado, existe una amplia variedad de frutos y productos que pueden sustituir al valor nutricional de la palta en especial por sus grasas saludables como las nueces, castañas, aceitunas y aceite de oliva, en las distintas ocasiones de consumo ya sea como snack, desayuno o ensaladas.

Por otro lado, existen determinadas preparaciones tradicionales que imprescindiblemente tienen a la palta como insumo principal como el guacamole, además, viene usándose como reemplazo y alternativa de grasa saludable, son tendencias que vienen desarrollándose en todo el mundo. Ante la gran demanda del producto en épocas se ha llegado a elevar mucho el precio y los consumidores han recurrido a reemplazarlo con zapallo italiano condimentado con verduras y especias, no obstante, no llega a superar el sabor y textura por lo cual es una opción que aún se mantiene en segundo plano ante la escasez del producto que refleja la necesidad del mismo. Sin embargo, ninguna de estas opciones tiene el nivel de crecimiento y de aceptación que hoy tiene la palta en el mercado por lo cual creemos que la amenaza de sustitutos en el mercado de exportación es baja.

3.2.5. *Rivalidad entre Competidores*

En el mundo, los principales exportadores de palta son México (42%), Países Bajos (17%), Perú (12%), España (7%) y Chile (4%) y EE. UU. (3%), según estadísticas reportadas por COMTRADE. Mientras México concentra su oferta en el mercado norteamericano destinando su palta en un 78% a Estados Unidos y 8% a Canadá; Países Bajos, lo hace en el mercado europeo principalmente en Alemania y Francia. En el caso de Perú, su palta se dirige principalmente a Países Bajos, EE. UU. y España.

El presente proyecto tendrá como destino Canadá, dentro del cual, México viene a ser el principal competidor con una participación del 95%, le sigue EE. UU. con 2% y Perú con apenas 1%. Se trata entonces de un mercado liderado prácticamente por un solo competidor que además goza de cercanía al país de destino y se encuentra especializado en la oferta de esta fruta en particular, siendo el principal productor y exportador de palta en todo el mundo. Sin embargo, la calidad de la palta peruana tiene características similares a la palta mexicana por lo cual se encuentra en condiciones de competir frente a ella y más si logramos viabilizar mayor volumen ampliando la ventana comercial de Perú. De todos modos, se reconoce que la rivalidad de competidores en el mercado de destino vendría a ser alta al tratarse de México, el competidor más fuerte del mundo.

3.2.6. Elección de la estrategia competitiva genérica para la nueva empresa en línea a los resultados del análisis del microentorno

De acuerdo con el análisis realizado del microentorno, concluimos que para la ejecución del Plan de Negocios se tendrá un escenario complejo pero viable por la ventaja competitiva que generaremos al tener un producto de gran calidad, de un lado por la asistencia técnica personalizada durante todo el año y de otro lado buscando mayor productividad sostenida para los agricultores, acompañada por los servicios de exportación.

Previamente se determinó que las barreras de entrada son bajas, las amenazas de productos sustitutos son bajas, el poder de negociación de los proveedores es medio, la rivalidad entre competidores en el extranjero es alta y el poder de negociación de los clientes es medio. Por los puntos anteriormente expuestos se elige competir con una estrategia de diferenciación según Michael Porter.

3.3. Análisis de Oportunidades y Amenazas

De acuerdo con el análisis realizado del macro y del microentorno encontramos para nuestro Plan de Negocios cinco oportunidades relevantes en el ámbito local e

internacional, así como diez amenazas que pueden impactar en los pronósticos del proyecto.

3.3.1. Oportunidades

- Nuevas Leyes que buscan impulsar al sector agrícola.
- Existe una demanda de palta Hass en crecimiento en los principales mercados internacionales incluyendo Canadá debido a su sabor y textura particular. Su consumo presenta un 5% de incremento anual a nivel mundial.
- Se genera una ventana comercial entre los meses de menor oferta internacional siendo desde octubre hasta finales de enero donde tenemos producción por nuestra geografía en los valles interandinos y ceja de selva.
- Acuerdos Bilaterales de comercio internacional que incentivan las exportaciones del sector agrícola con aranceles cero.
- Los agricultores tienen poco conocimiento técnico para mejorar la calidad de la producción de la palta Hass.

3.3.2. Amenazas

- Rebrotos del COVID-19 dentro del Perú y el mundo que impacten en la salud pública y generen menor mano de obra, tanto en el sector de producción agrícola como en el del comercio internacional, que considera menor disponibilidad de contenedores.
- Conflicto entre Rusia-Ucrania que impacta negativamente en la cadena de abastecimiento.
- México sigue siendo de lejos el mayor competidor de Perú por el volumen exportado, no obstante, le juega en contra la informalidad y el pago de cupos que hay detrás del “oro verde”.
- Inestabilidad política que genera retroceso en mejoras de infraestructura y conectividad como más carreteras en buen estado que permitan trasladar la palta en el menor tiempo posible, paralización de grandes proyectos de irrigación, falta de continuidad en los Programas Agrícolas, como la Segunda Reforma Agraria, que busca las mejores prácticas y financiamiento para el pequeño

productor. Huelgas y bloqueos de carreteras.

- Las reformas y leyes radicales en el sector agrícola podrían cambiar el flujo proyectado del proyecto.
- Retos logísticos con el abastecimiento de agua en meses del año podría complicar la producción del agricultor.
- Presencia de fenómenos naturales como El Niño Costero que pueden dañar la producción de la palta Hass.
- Aumento de la inflación local.
- Nuevos competidores en el mercado.
- Contar con Certificaciones Sanitarias y de calidad para la exportación del producto.

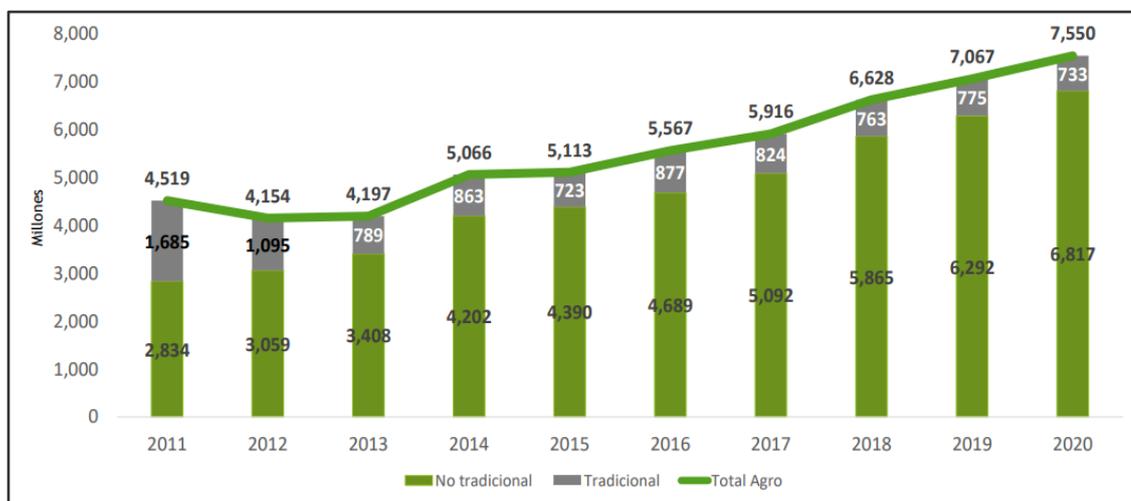
CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE MERCADO

En este capítulo se presentará el análisis del mercado elegido, especificando cómo se realizó el proceso de elección del país, cuáles son las condiciones que presenta, y a partir de ello, realizar un análisis y proyección de demanda para asegurar el mercado de paltas en los próximos años.

4.1. Elección de país

Según el Informe de Desenvolvimiento del Comercio Exterior Agroexportador 2020 en el gráfico N.º 10, se ve el siguiente crecimiento del país en exportación en los últimos 10 años:

Gráfico N.º 10. Exportaciones del Perú (valor FOB - US\$)



Fuente y Elaboración: SUNAT.

Asimismo, al observar los 10 productos de exportación tenemos el siguiente detalle:

Tabla N.º 12. Ranking de Productos exportados

Ranking	Producto	2019	2020	Var.%20/19	Part.% 2020
1	Uvas frescas	877	1,053	20%	14%
2	Arándanos frescos	815	999	23%	13%
3	Paltas frescas	757	758	0%	10%
4	Granos de café verde	635	647	2%	9%
5	Espárragos frescos	400	387	-3%	5%
6	Mangos frescos	253	279	10%	4%
7	Mandarinas frescas	170	236	39%	3%
8	Banano orgánico fresco	153	152	-1%	2%
9	Cacao en grano	139	131	-6%	2%
10	Quinoa en granos	136	126	-7%	2%
	Otros productos (591)	2,739	2,781	2%	37%
	Total	7,074	7,550	7%	100%

Fuente y Elaboración: SUNAT.

Como se observa en la tabla N.º 12, tenemos que las paltas frescas en el 2020 han tenido un crecimiento del 10% con respecto al año anterior. Y si observamos cómo las paltas son exportadas mes a mes tenemos que los meses donde hay más exportación son de marzo a agosto, mientras que desde septiembre a febrero la exportación de paltas cae, como se visualiza en la tabla N.º 13:

Tabla N.º 13. Evolución de las exportaciones por mes (paltas frescas)

MES	VALOR FOB en US\$		VOLUMEN en KG		DISTRIBUCIÓN.% 2020
	2019	2020	2019	2020	
01 ENERO	2,127,818	4,539,880	1,094,925	1,976,653	0.5%
02 FEBRERO	5,121,960	17,673,458	2,621,621	7,483,025	1.8%
03 MARZO	34,792,968	53,264,623	15,541,709	23,552,552	5.7%
04 ABRIL	106,823,077	88,743,723	51,984,216	44,299,398	10.8%
05 MAYO	145,284,187	145,279,223	66,198,455	84,398,572	20.5%
06 JUNIO	188,473,564	154,733,347	73,029,552	92,411,170	22.5%
07 JULIO	181,215,986	148,745,868	67,519,630	84,899,046	20.6%
08 AGOSTO	73,448,000	109,977,674	26,896,171	56,496,714	13.7%
09 SEPTIEMBRE	13,081,906	26,378,019	4,676,039	11,466,631	2.8%
10 OCTUBRE	1,147,560	1,872,714	542,753	1,067,101	0.3%
11 NOVIEMBRE	2,641,603	1,750,802	1,138,239	851,565	0.2%
12 DICIEMBRE	2,989,538	5,330,096	1,300,188	2,241,457	0.5%
TOTAL	757,148,167	758,289,427	312,543,498	411,143,884	100.0%

Fuente y elaboración: Promperú

Ahora bien, para entender cuáles son los países que importan más palta, tenemos el detalle en la tabla N.º 14, siendo Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, China, Países Bajos, entre otros que se muestran a continuación:

Tabla N.º 14. Evolución de los principales destinos de exportación de palta (valor FOB - US\$)

N°	MERCADO	2019	2020	VAR% 20/19	PART.% 2020	PRECIO PROMEDIO 2019 (US\$/KG)	PRECIO PROMEDIO 2020 (US\$/KG)
1	Estados Unidos	32,275,774	50,605,504	56.8%	46.4%	1.29	1.16
2	Canadá	10,019,804	13,137,344	31.1%	12.1%	1.12	1.11
3	Reino Unido	10,502,178	11,281,459	7.4%	10.4%	1.00	1.01
4	China	5,573,142	11,242,215	101.7%	10.3%	1.16	1.34
5	Países Bajos	4,865,154	7,137,006	46.7%	6.6%	0.96	1.12
6	Federación Rusa	3,178,522	5,615,478	76.7%	5.2%	0.95	1.11
7	Irlanda	932,205	1,610,643	72.8%	1.5%	0.97	0.89
8	Hong Kong	1,210,063	1,421,602	17.5%	1.3%	1.19	1.34
9	Costa Rica	766,280	932,133	21.6%	0.9%	1.18	1.20
10	Guadalupe	780,424	855,288	9.6%	0.8%	1.19	1.20
	Resto (18)	2,980,877	5,123,444	71.9%	4.7%	1.11	1.24
Total		73,084,423	108,962,116	49.1%	100.0%	1.15	1.14

Fuente y elaboración: Promperú

A partir de ello, se observó que al comparar esta lista con la de los principales países que importan la palta peruana, Canadá que figuraba entre los 5 primeros importadores de palta, no se encuentra entre los principales destinos del producto peruano, ver en la tabla N.º15.

Tabla N.º 15. Evolución de los principales destinos de exportación de palta peruana (valor FOB - US\$)

N°	MERCADO	2019	2020	VAR% 20/19	PART.% 2020	PRECIO PROMEDIO 2019 (US\$/KG)	PRECIO PROMEDIO 2020 (US\$/KG)
1	Países Bajos	252,237,550	254,158,639	0.8%	33.5%	2.35	1.85
2	Estados Unidos	232,628,051	158,083,447	-32.0%	20.9%	2.72	1.98
3	España	115,349,836	130,992,087	13.6%	17.3%	2.37	1.81
4	Reino Unido	59,029,750	63,575,072	7.7%	8.4%	2.3	1.87
5	Chile	26,684,158	44,477,898	66.7%	5.9%	1.57	1.26
6	China	25,702,751	26,232,441	2.1%	3.5%	2.51	2.09
7	Federación Rusa	8,575,002	22,869,278	166.7%	3.0%	1.99	1.94
8	Japón	12,389,264	20,563,035	66.0%	2.7%	2.74	2.39
9	Corea del Sur	12	10,618,124	88484267.2%	1.4%	0.8	2.25
10	Hong Kong	9,689,797	9,143,583	-5.6%	1.2%	2.87	2.25
	Resto (26)	14,861,996	17,575,823	18.3%	2.3%	2.33	2.22
Total		757,148,167	758,289,427	0.2%	100.0%	2.42	1.84

Fuente y Elaboración: Promperú

Además, se visualiza que para el 2020, el país principal era Países Bajos, seguido por Estados Unidos y España. Y se observa que mientras en Países Bajos y España aumentó la demanda de palta, en Estados Unidos cayó frente al año anterior. Además, en todos los países hubo una caída en el precio y entre los países que más alto pagaban estaba Japón, seguido por Corea del Sur y China.

Frente a estos datos, se investigó cuál es el porcentaje de mercado de los países competidores en los principales países importadores y se encontró en la tabla N.º 16 que en Estados Unidos el principal competidor es México al igual que en Japón y Canadá con más del 90% de participación en cada país, mientras que, en Francia, Perú tiene la más alta participación con 22%. A continuación, el cuadro:

Tabla N.º 16. Porcentaje de mercado en exportadores de palta

	País	Importaciones 2016 (MMT)	México	Chile	Francia	Países Bajos	Nueva Zelanda	Perú	España	Estados Unidos	Otros
Países destino (importadores)	Estados Unidos	859.66	91.32%	3.07%	-	-	-	3.67%	-	-	1.94%
	Francia	134.36	12.92%	10.98%	-	0.28%	0.01%	21.71%	21.44%	0.06%	32.59%
	Reino Unido	95.68	1.59%	18.23%	0.54%	9.89%	-	22.15%	8.43%	0.47%	38.71%
	España	87.43	19.13%	9.26%	1.97%	2.67%	-	49.36%	-	-	17.60%
	Canadá	77.85	95.41%	0.00%	-	-	0.00%	1.45%	0.05%	2.37%	0.72%
	Japón	73.92	92.72%	0.24%	-	-	2.06%	1.31%	-	3.68%	0.00%
	Alemania	58.45	4.69%	18.75%	0.08%	15.24%	-	26.96%	12.35%	0.46%	21.47%
	Bélgica	29.30	3.36%	8.48%	30.54%	27.01%	-	6.28%	11.03%	-	13.30%
	Australia	19.76	-	-	-	-	99.81%	-	-	-	0.19%
	Hong Kong	16.75	24.93%	50.49%	0.00%	0.01%	0.21%	11.54%	0.01%	8.20%	4.60%
	Italia	14.06	0.02%	-	24.33%	44.20%	-	0.22%	13.31%	-	17.93%
	Suiza	13.82	8.68%	31.84%	0.12%	0.28%	0.00%	30.63%	11.29%	0.08%	17.09%
	El Salvador	12.57	90.23%	-	-	-	-	-	-	-	9.77%
	Chile	11.15	21.45%	0.22%	-	-	-	71.39%	-	6.95%	0.00%
	Corea del Sur	2.91	13.47%	-	-	-	30.62%	-	-	55.91%	0.00%

Fuente y elaboración: COMTRADE

Asimismo, se analizó los aranceles en la tabla N.º 17 y se encontró que sólo Perú y México tienen arancel cero frente al mercado de Estados Unidos, y en el caso de Japón también se tiene esta ventaja compartida con México y Chile. En Francia y Canadá, en cambio, se observa que son más países que presentan condiciones similares de arancel cero para todos, como se ve:

Tabla N.º 17. Evolución de los principales destinos de exportación de palta peruana (valor FOB - US\$)

SUBPARTIDA 0804.40	México	Chile	Francia	Países Bajos	Nueva Zelanda	Perú	España	Estados Unidos
Estados Unidos	0.0 (TLCAN)	5.9	5.9	5.9	5.9	0.0	5.9	-
Francia	0.0 (TLCUEM)	0.0	-	0.0	5.1	0.0	0.0	5.1
Reino Unido	0.0 (TLCUEM)	0.0	0.0	0.0	5.1	0.0	0.0	5.1
España	0.0 (TLCUEM)	0.0	0.0	0.0	5.1	0.0	-	5.1
Canadá	0.0 (TLCAN)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Japón	0.0 (TLCJM)	0.0	3.0	3.0	3.0	0.0	3.0	3.0
Alemania	0.0 (TLCUEM)	0.0	0.0	0.0	5.1	20.0	15.0	5.1
Bélgica	0.0 (TLCUEM)	0.0	0.0	0.0	5.1	0.0	0.0	5.1
Australia	0.0 (OMC)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
China, Hong Kong	0.0 (OMC)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Italia	0.0 (TLCUEM)	0.0	0.0	0.0	5.1	0.0	0.0	5.1
Suiza	0.0 (TLC AELC)	0.0	0.6	0.6	0.6	0.0	0.6	0.6
El Salvador	0.0 (TLC Centroamérica)	15.0	10.5	10.5	15.0	15.0	10.5	0.0
Chile	0.0 (TLCCHM - AP)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Corea del Sur	30.0 (OMC)	0.0	0.0	0.0	30.0	0.0	0.0	0.0

Fuente y elaboración: COMTRADE

Por otro lado, se observó los requisitos de los principales países en la exportación de paltas para ver el grado de dificultad entre ellos que se detalla a continuación:

Tabla N.º 18. Cuadro comparativo de requisitos generales entre primeros 5 países importadores

PAÍSES	REQUISITOS GENERALES
Estados Unidos	Certificado Fitosanitario / Certificado de lugar de producción / Certificado de planta de empaque y plaga regulada de <i>Ceratitis capitata</i> , <i>Anastrepha fraterculus</i> , <i>Ferrisia malvastra</i> , <i>Stenomoma catenifer</i> / Global GAP
Francia	Certificado Fitosanitario / Certificado de lugar de producción / Certificado de planta de empaque / Global GAP
Países Bajos	Certificado Fitosanitario / Certificado de lugar de producción / Certificado de planta de empaque / Global GAP
Japón	Certificado Fitosanitario / Certificado de lugar de producción / Certificado de planta de empaque / Global GAP
Canadá	Certificado Fitosanitario / Certificado de lugar de producción / Global GAP

Fuente: SENASA. Elaboración Propia.

Como se observa en la tabla N.º 18, de los países elegidos, el que no presenta requisito de certificado obligatorio de lugar de producción es Canadá, lo que se traduce en que la importación que reciba de las paltas no necesitará provenir de un mismo lugar, factor que posibilita el modelo de negocio que plantea la presente tesis en cuanto a la exportación de palta Hass en la ventana de oportunidad, a partir del acopio de la producción de palta de distintos Departamentos de la sierra peruana para llegar a la cantidad requerida.

Finalmente, una vez elegido el destino, en el siguiente capítulo se presentan características socioeconómicas y culturales canadienses que demuestran que la exportación a este país presenta condiciones favorables para el plan de negocio propuesto.

4.2. Descripción General de Destino

Canadá, es el segundo país más grande del mundo después de Rusia y el más grande de América. Su territorio se extiende desde los Estados Unidos en el sur hasta el círculo polar ártico por el norte. Su capital es Ottawa y dentro de sus ciudades más importantes encontramos a Toronto, Vancouver, Montreal y Quebec (en éstas dos últimas se habla el francés). Además, tiene la mayor cantidad de agua en el mundo y en su territorio se ubica parte de las cataratas del Niágara, que comparte con Estados Unidos.

Este país tiene una población de 38 millones (2021) con un crecimiento anual esperado de 0.77%. El 80% de sus habitantes se concentra dentro de los 160 km de frontera con Estados Unidos. Asimismo, 21.6% de su población es inmigrante (2016) y presenta más de 250 grupos étnicos.

Sobre el aspecto político, Canadá está gobernada por la monarquía constitucional Británica, teniendo una democracia parlamentaria federal. La reina Isabel II es la Jefa de Estado y es quien nombra a la Gobernadora General en su representación, quien desde el 2021 viene siendo Mary Simon. Y, por elecciones generales, Justin Trudeau, líder del partido liberal, es el primer ministro de Canadá, quien va en su segundo

período, ganando el primero por mayoría absoluta, y el segundo por tener el mayor número de escaños.

Históricamente, son dos los partidos que dominan la política canadiense, el Partido Liberal de centro izquierda y el Partido Conservador de centro derecha. Con respecto al poder legislativo, este es bicameral y está compuesto por el Senado con 105 miembros nombrados por la gobernación general bajo recomendación del primer ministro, y la Cámara de Diputados con 338 miembros elegidos por elección popular.

4.2.1. Aspectos de la cultura organizacional

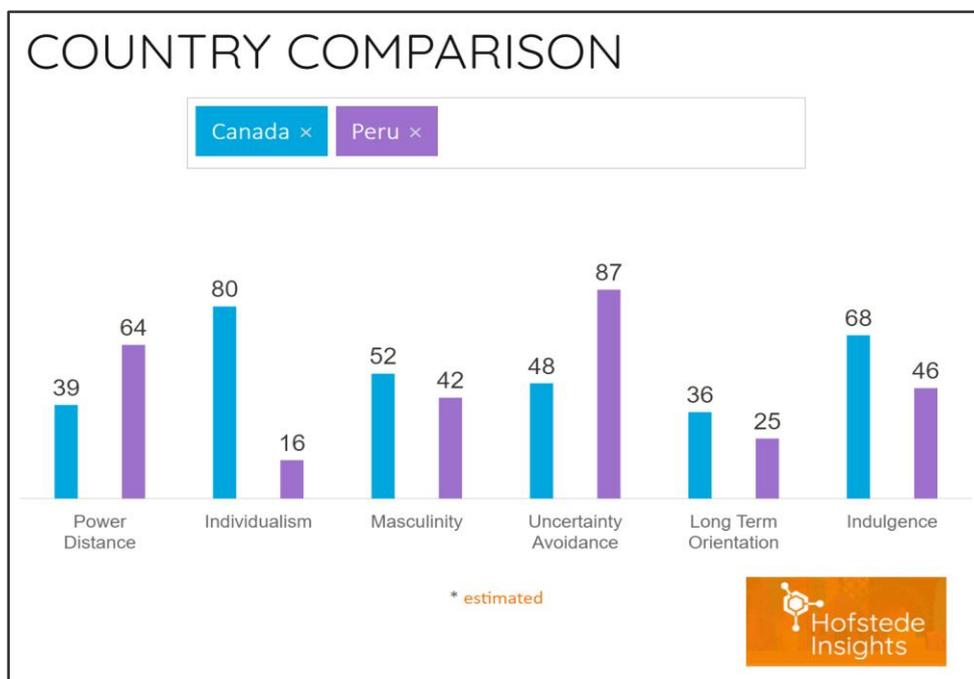
De acuerdo con Hofstede Insights, detallado en el gráfico N.º 11, en Canadá se valora el igualitarismo. En los negocios los gerentes son elegidos por conveniencia y hay confianza y comunicación entre los miembros de la organización. Además, se presenta una cultura individualista, donde se espera que los empleados sean autosuficientes y proactivos. Por otro lado, la selección y los ascensos se generan por mérito.

Los canadienses tienden a buscar un equilibrio entre el trabajo y su entorno privado, se toman tiempo para disfrutar de actividades personales y reuniones familiares. Buscan disfrutar la vida y divertirse, son optimistas y le dan importancia al tiempo libre y gozan de su tiempo y dinero como les place. Eso no quiere decir que sean perezosos. Por el contrario, buscan altos estándares de desempeño. Aceptan con facilidad nuevas ideas, productos innovadores y les gusta probar cosas diferentes. Son tolerantes con las ideas de los demás y permiten la libertad de expresión. Su cultura no está orientada a las reglas y no son expresivos emocionalmente.

Las empresas canadienses no suelen ser jerárquicas, pero sí tienen políticas y procesos extensos. Los almuerzos y cenas de negocios son habituales. La puntualidad es valorada y no se acostumbra a dar obsequios. Además, muestran gran respeto por las tradiciones, y se enfocan en lograr resultados a corto plazo y no son muy preocupados por su futuro económico.

Los resultados son un poco distintos para Quebec, donde son más formales, jerárquicos, enfocados en relaciones de largo plazo y más expresivos emocionalmente.

Gráfico N.º 11. Cuadro comparativo de en factores culturales entre Perú y Canadá



Fuente y Elaboración: Hofstede Insights

4.2.2. Análisis de las variables macroeconómicas de Canadá

Según el FMI, los datos macro de Canadá estaban creciendo alrededor del 2% anual en los años 2018 y 2019, retrocediendo 7.1% para el 2020, año marcado por la pandemia generada por el CoVid-19. No obstante, para el 2021 se espera una recuperación importante bordeando el 5.2% anual, con un PBI per cápita de \$45,871, una tasa de inflación bien controlada sobre el 1.3% y descendiendo la tasa de desempleo a 7.9%, lo que pone al mercado canadiense como un destino atractivo para las exportaciones del sector agropecuario.

Para el primer trimestre del año 2022, la economía de Canadá va a tener un crecimiento de 3.4%, con una inflación un poco más alta que el año precedente pero controlada sobre el 1.6%, con un PBI per cápita de US\$ 48,308, mayor al que se tenía en los años previos al COVID-19 y una tasa de desempleo inferior a

7%, si bien es menor a la tasa del año 2020 sigue estando por encima del 5.7% del año 2019.

Según las cifras del reporte del BCRP (2021) mostrados en la tabla N.º 19, se espera que Canadá crezca para el segundo trimestre del 2022 sobre un 4.1%, alza que responde a las mejores perspectivas económicas por el rápido avance del proceso de vacunación, los estímulos fiscales y el exceso de ahorro generado por el confinamiento durante la pandemia.

Por lo tanto, se prevé que en un contexto de menor incertidumbre estos ahorros se destinarán al gasto, lo que genera excelentes oportunidades de mercado para la exportación de la palta Hass peruana.

Tabla N.º 19. Cuadro de indicadores económicos canadienses

Indicadores Económicos	2018	2019	2020	2021	2022
Crecimiento del PBI (%)	2.0%	1.7%	-7.1%	5.2%	3.4%
PBI per cápita (US\$)	46,391	46,272	42,080	45,871	48,308
Tasa de inflación (%)	2.3%	1.9%	0.6%	1.3%	1.6%
Tasa de desempleo (%)	5.8%	5.7%	9.7%	7.9%	6.9%

Fuente: FMI (marzo, 2021) Elaboración: Inteligencia de Mercados - Promperú

Además, en el año 2020, sus importaciones superaron las exportaciones, llegando a ser 510 miles de millones de dólares de productos importados de diferentes países, de los cuales 125 miles de millones se van en bienes de consumo (alimentos, textiles, accesorios, productos de belleza y diseño interior). El crecimiento de este tipo de bien en importaciones es de 5% en promedio entre los años 2010 a 2019, según Statistics Canada. Aunado a ello, tenemos que la importación de productos agrícolas viene en crecimiento.

4.2.3. Intercambio Comercial entre Perú y Canadá

El año 2009 fue importante para la relación entre Canadá y Perú, ya que se firmó el Tratado de Libre Comercio, el cual trajo grandes beneficios para el comercio

bilateral. En este tratado, Canadá dio acceso al 100% de exportaciones peruanas y 97% de partidas arancelarias, donde se incluyó a la palta con arancel cero.

Al año 2020, se habían exportado ya \$2,496 millones de dólares, siendo Canadá el cuarto socio comercial más importante del Perú. De los principales productos exportados, tenemos que, en el 2020, sólo el 5% son frutos, siendo los principales la uva, mango y mandarina; y en sexto lugar de frutas exportadas encontramos la palta con \$9 millones de dólares de ingreso anual como se observa en la tabla N°20:

Tabla N.º 20. Principales productos exportados a Canadá en US\$ millones

Part. % 2020	Bienes	Anual			Var. % 20/19
		2018	2019	2020	
100%	Total	923	2,445	2,496	2%
90%	Tradicional (T)	731	2,081	2,248	8%
10%	No Tradicional (NT)	192	364	249	-32%
87%	Mínero metalúrgico	646	2,113	2,160	2%
80%	Oro	363	1,704	1,985	16%
3%	Zinc	32	66	77	17%
2%	Cobre	34	29	50	69%
1%	Plata	36	214	37	-83%
7%	Agropecuario (T y NT)	149	163	187	15%
5%	Fruta	80	93	115	23%
1%	• Uva	16	27	33	22%
1%	• Mango	16	18	29	64%
1%	• Mandarina	17	15	17	15%
1%	• Arándano	14	8	10	29%
1%	• Fresa	4	7	9	25%
1%	• Palta	6	8	9	4%
1%	Café sin tostar	35	35	32	-8%
4%	Pesquero (T y NT)	81	110	104	-6%

Part. % 2020	Bienes	Anual			Var. % 20/19
		2018	2019	2020	
3%	Aceite de pescado	51	77	65	-17%
1%	Langostino	13	11	16	41%
1%	Textil	30	30	30	-1%
1%	Prendas de vestir	27	26	27	2%
1%	• Algodón	20	21	22	6%
1%	Otros	17	29	17	-43%

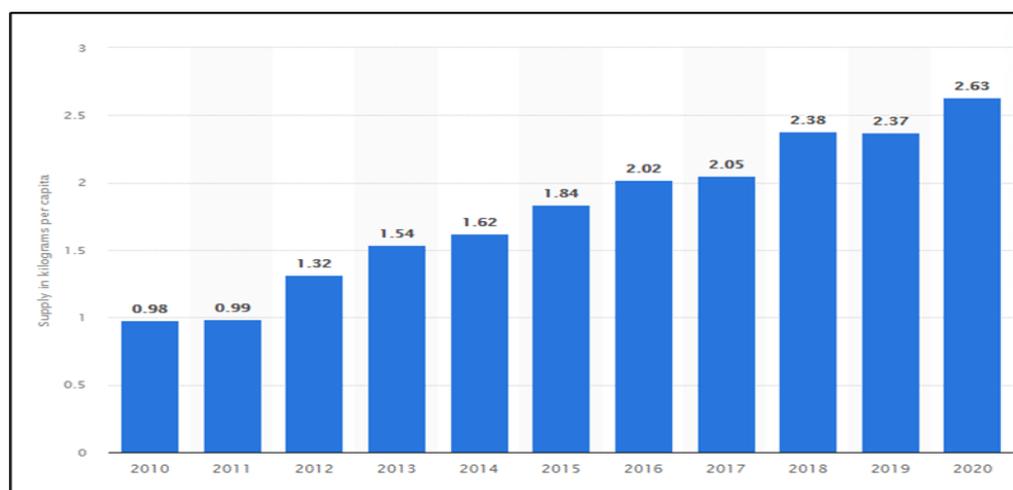
Fuente: SUNAT. Elaboración propia.

4.2.4. *Tamaño del mercado canadiense*

Para entender el tamaño del mercado, es preciso analizar el gráfico N.º 12 del consumo de palta en Canadá. En los últimos años, según el Knowledge Sourcing Intelligence (2020) se percibe una tendencia de consumo positiva, lo que asegura el crecimiento continuo del mismo. Ello se debe a que cada vez hay más consumidores inclinados a buscar productos saludables, nutritivos y “limpios”, lo que les da una gran ventaja a las paltas.

A continuación, el gráfico N.º 12 muestra la tendencia creciente del consumo de paltas en kilos per cápita desde el 2010 hasta el 2020.

Gráfico N.º 12. Consumo de paltas de Canadá



Fuente y Elaboración: Statista 2021

Además, un aspecto positivo a destacar es que el precio de los frutos frescos subió a una tasa anual de 3.6% y el de las verduras un 4.5% entre el período de 2012 y 2016, según el TFO Canadá. El aguacate, en particular, tuvo un incremento exponencial del precio en el año 2017 y 2019, regularizándose en los años siguientes. Hoy fluctúa entre el precio de 1 a 3 dólares por unidad en los supermercados.

Y, en la tabla N.º 21 podemos apreciar los precios FOB de palta Hass entre los años 2019 y 2020 mostrando una ligera reducción de los precios entre los meses de abril a noviembre 2020 siendo el año más afectado por COVID-19 con el distanciamiento social, cierre de empresas, encarecimiento de precios por falta de contenedores en los puertos, entre otros.

Tabla N.º 21. Precios FOB referenciales en kg (en dólares americanos)

	2019											
	Dic	No v	Oct	Sep	Ag o	Jul	Jun	Ma y	Ab r	Ma r	Feb	En e
Kg	2.3 0	2.3 2	2.1 1	2.8 0	2.7 3	2.6 8	2.5 8	2.1 9	2.0 5	2.2 4	1.9 5	1.9 4

	2020											
	Dic	No v	Oct	Sep	Ag o	Jul	Jun	Ma y	Ab r	Ma r	Feb	En e
Kg	2.3 7	2.0 6	1.7 5	2.3 1	1.9 5	1.7 5	1.6 7	1.7 2	2.0 0	2.2 6	2.3 6	2.3 0

Fuente y Elaboración: SUNAT

Asimismo, es preciso señalar que este aumento de demanda está asociada a la condición de ser un súper alimento que trae beneficios a la salud, lo que se condice con las tendencias del mercado canadiense, donde hay un creciente interés en productos vegetarianos y veganos porque cada vez son más los consumidores que buscan estilos de vida más saludables.

Finalmente, es México el principal país exportador de paltas, teniendo el 95% del mercado, como se muestra en la tabla N.º 22 a continuación:

Tabla N.º 22. Comparativo entre la exportación de palta en Canadá entre Perú, México y el mundo

Rank	Country (Select a country below to view top 10 trade commodities)	2021		2020		2019		2018	
		Quantity (KGM)	Value (CAN\$.)	Quantity (KGM)	Value (CAN\$.)	Quantity (KGM)	Value (CAN\$.)	Quantity (KGM)	Value (CAN\$.)
		Trade amount							
Total	World	66,968,508	189,741,442	106,650,766	314,970,493	94,956,188	315,480,789	94,205,788	289,203,959
1	Mexico	63,786,480	181,725,932	99,641,933	295,223,235	89,049,822	296,851,303	90,294,618	277,865,444
2	Peru	1,962,317	4,955,681	4,060,620	11,823,827	3,224,159	11,344,588	1,955,056	5,480,671

Fuente y Elaboración: Statista Gov. Canadá

Por ello, se indagó sobre el nivel y posición de competencia que representa la palta mexicana en Canadá y se encontró que el 80% de los importadores de palta se concentran en 15 empresas importadoras, como se aprecia en la tabla N.º 23.

Tabla N.º 23. Concentración de mercado de paltas en Canadá 2022

Market concentration		
Number of importers	Value of imports (\$CDN)	Cumulative % of imports
3	143,112,485	45.51%
6	195,670,673	62.22%
10	229,101,938	72.85%
15	250,767,074	79.74%
All	314,477,460	100.00%

Fuente y Elaboración: Government of Canadá

Entre las 15 principales empresas tenemos a las que se presentan en la tabla N.º 24.

Tabla N.º 24. Empresas que representan el 80% de importación de palta en Canadá 2022

Company name	City	Province	Postal code
BURNAC PRODUCE	Toronto	Ontario	M8Y 1H8
CALAVO GROWERS, INC.	Santa Paula	California	
CANADAWIDE FRUIT WHOLESALERS INC	Montréal	Quebec	H4N 1J5
CHENAIL FRUITS & LEGUMES	Montréal	Quebec	H2P 1G5
CHIOVITTI BANANA COMPANY LIMITED	Toronto	Ontario	M8Z 4T3
DISTRIBUTION CARELO INC.	Saint-Léonard	Quebec	H1P 3J8
FRESH TASTE PRODUCE LIMITED	Toronto	Ontario	M8Y 1H8
GLOBAL CITRUS GROUP INC.	Millgrove	Ontario	L0R 1V0
KROWN PRODUCE INC	Saskatoon	Saskatchewan	S7H 0S3
LES ENTREPOTS FRUIGOR INC.	Anjou	Quebec	H1J 1Z2
LOBLAWS INC.	Brampton	Ontario	L6Y 5S5
MEX Y CAN TRADING EAST INC	Mississauga	Ontario	L5T 1S6
MISSION CANADA LTD.	Oxnard	California	
SOBEYS ONTARIO	Mississauga	Ontario	L4W 0C7
SUN GRAPE MARKETING CANADA INC.	Montréal	Quebec	H1E 5Y8

Fuente y Elaboración: Government of Canadá

Asimismo, frente a la posición de las paltas mexicanas en el consumidor canadiense se indagó diversos artículos que relacionan a las paltas mexicanas con la deforestación y la violencia de su lugar de origen, ya que muchos agricultores mexicanos han venido reportando pagar miles de dólares a cárteles de violencia, bajo la amenaza de ser secuestrados y asesinados. A pesar de ello, las grandes empresas exportadoras de este fruto, no tienen un plan de certificación que asegure que su sembrío no amenaza los suministros de agua locales, ni proviene de tierras donde no haya habido tala ilegal, como se señaló en CTV News, Canadian Business, entre otros medios.

Esta situación sale a la luz con más fuerza debido al golpe más importante que ha sufrido la producción de paltas mexicana en el presente año, ya que el Gobierno de Estados Unidos el 11 de febrero suspendió la importación de palta proveniente de México, siendo el destino del 81% de su producción. La razón de esta suspensión se dio, ya que uno de los inspectores del Departamento de Agricultura de EEUU reportó haber recibido una llamada amenazadora en el Estado de Michoacán, principal productor de palta. Una semana después, se levantó la suspensión, gracias a negociaciones entre ambos países, donde se tuvo

entre los acuerdos que haya una escolta a los camiones de palta y se implemente puestos de control para el seguimiento de estos, como se señala en el artículo de la BBC titulado Estados Unidos reanuda el envío de aguacate desde México tras la amenaza del crimen organizado que paralizó la millonaria exportación por una semana, del 18 de febrero.

4.2.5. Segmentación del Mercado canadiense

Para entender las oportunidades que trae el mercado canadiense con respecto a la palta, es importante comprender a sus consumidores y preferencias. Para iniciar, este país viene en constante crecimiento por la inmigración de personas de otros países, las cuales demandan productos diversos relacionados a su origen. Además, el multiculturalismo impacta en que los consumidores tienden a adoptar diversos gustos y preferencias al conocer nuevos sabores. Según INEI (2020) la cantidad de sus habitantes para el 2020 fue de 37 millones 742 mil, ocupando el sexto lugar de posición entre los países de América con mayor población.

En cuanto a la edad, Canadá tiene una población que viene envejeciendo rápidamente. La generación boomer (50 a 69 años) es la que más se encuentra presente, seguida por los millennials (entre 18 y 34 años), mientras que hay cada vez menos niños y jóvenes. Sobre la generación boomer buscan centrarse en llevar estilos de vida saludables y están dispuestos a pagar más por mayor calidad. Hoy son los que dominan el mercado.

Por otro lado, los consumidores del futuro son los millennials, quienes representan una oportunidad interesante para el negocio, ya que suelen ser más abiertos a la hora de explorar nuevos sabores y productos; y dado que son más cercanos a la tecnología, suelen ser compradores informados y exigentes, buscando así consumir de empresas que se alineen con sus valores. Para ellos, el qué tan saludable es el producto y qué tan justa es la empresa suelen ser factores fundamentales en su decisión de compra. Además, suelen priorizar productos más económicos, ya que suelen estar comprando su primera casa o formando familia.

Agregado a ello, se viene teniendo un crecimiento significativo de la población de la tercera edad, que suelen vivir solos o con cónyuges, lo que hace que prioricen productos con porciones menores que sean fáciles de preparar y saludables.

Sobre la economía de los consumidores, se tiene un ingreso anual promedio entre \$27 mil y \$57 mil dólares, de los cuales el 34% es destinado a bienes de consumo y servicios, el 28% a vivienda, el 20% a transporte y el 14% a la alimentación.

Otro dato importante es que según el análisis de mercado del Knowledge Sourcing Intelligence (2020), existe un incremento de la demanda de productos orgánicos y frescos en Canadá. La tendencia a consumir más productos naturales es parte de un objetivo que presenta el Ministerio de Salud de Canadá, ya que en la guía alimentaria canadiense hoy se puede observar que busca alimentos basados en plantas y limitar los procesados. Esta tendencia se acentuó gracias a la pandemia, teniendo como resultado que más gente hoy consuma alimentos que otorguen nutrientes y beneficios.

Asimismo, según el TFO Canadá, los consumidores valoran de especial manera a empresas con responsabilidad social y ambiental, por lo que recomiendan que las empresas que ingresen a este mercado tengan certificaciones que avalen esta responsabilidad y tengan procesos en armonía con el ambiente. Aquí también es importante mencionar que el internet es clave en el proceso de compra, por lo que la exhibición de las características mencionadas podría ser de gran ayuda a que se tome la decisión.

Finalmente, según TFO Canadá, la seguridad alimentaria y la transparencia es uno de los factores más importantes para el consumo de alimentos en Canadá. La información de proveniencia y el proceso de elaboración debe ser transparente. Además, hay mejor valoración cuando las empresas tienen presente la variable género, beneficiando a aquellas que son equilibradas.

4.3. Análisis y Proyección de la Demanda

4.3.1. Demanda Insatisfecha

Las paltas hoy representan una fuerte demanda, representando un gasto de los consumidores de \$300 millones de dólares canadienses en promedio. Sin embargo, como se observa los precios vienen incrementándose, debido a que el mercado local representa mayores ingresos para los exportadores de palta mexicanos, según comentó el analista Avi Crane en el medio CBC News de Canadá.

Asimismo, dada la creciente demanda de paltas en China, los exportadores mexicanos están optando por posicionarse más en este nuevo mercado, que presenta mayores pedidos.

4.3.2. Demanda del Proyecto

Según el análisis de mercado del Knowledge Sourcing Intelligence (2020), el mercado de paltas de Canadá tiene proyectado crecer a una tasa anual de crecimiento compuesto de 5.14% para alcanzar los \$123,988 millones en el 2025, partiendo de \$91.785 millones en el 2019.

4.4. Análisis y Proyección de la Oferta

4.4.1. Oferta Disponible

Para poder viabilizar nuestro proyecto de exportar palta Hass dentro de la ventana comercial es necesario identificar cuáles zonas son las que cuentan con producción, que proveedores, áreas, rendimiento y si se da dentro de los meses donde nosotros queremos viabilizar la operación.

En nuestro estudio tomamos como fuente dos bases de datos del SENASA y MIDAGRI para poder determinar la capacidad de producción total. La primera

base es un envío directo del SENASA gracias a la ley de transparencia, en dicho documento tenemos el detalle de la producción por año según región, valle, código productor, proveedor, área y rendimiento.

Esta información la cruzamos con la base online del Perfil Productivo y Competitivo en este caso de la palta para poder añadirle la variable estacionalidad y así tener una proyección muy cercana del total de mercado de productores por mes que se visualiza en la tabla N.º 25. Sobre el estudio podemos resaltar lo siguiente:

4.4.1.1. Regiones con producción de palta en ventana comercial:

De acuerdo con la información brindada por SENASA y MIDAGRI se consideraron los Departamentos de Apurímac, Ayacucho, Cusco y Junín para el análisis de producción anual. Asimismo, podemos ver su distribución de producción por mes en las imágenes N°5, N°6, N°7 y N°8.

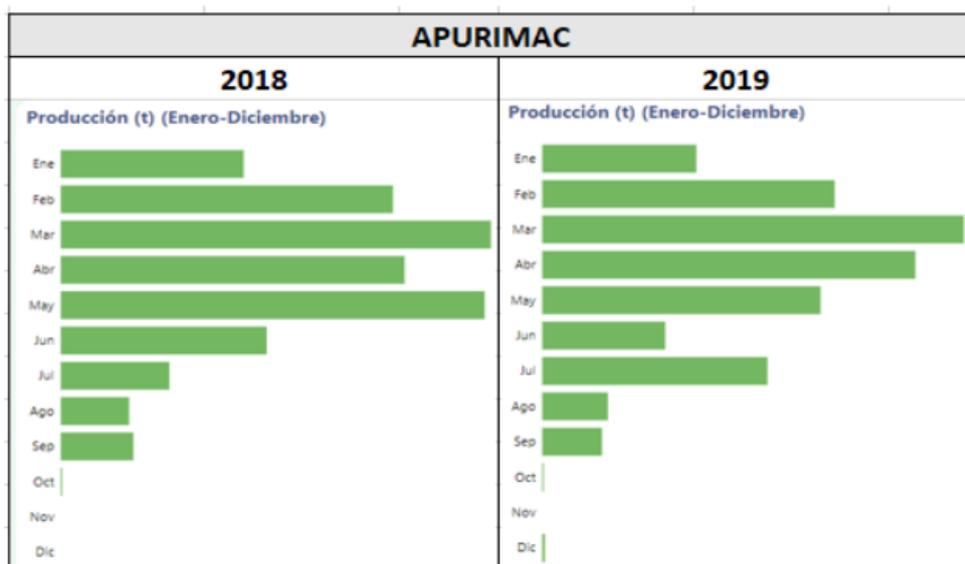
Tabla N.º 25. Producción toneladas palta Hass

Producción Toneladas Palta Hass	Años					Total
	2017	2018	2019	2020	2021	Total
Apurímac	0.00	0.00	31.50	0.00	3,183.28	3,214.78
Ayacucho	1,247.32	4,474.07	5,954.55	10,345.96	13,322	35,344.04
Cusco	480.00	2,176.80	740.00	1,170.00	2,412.20	6,979.00
Junín	0.00	0.00	0.00	104.00	871.97	975.97
Total	1,727.32	6,650.87	6,726.05	11,619.96	19,789.58	46,513.78

Fuente: BD brindada por SENASA. Elaboración propia.

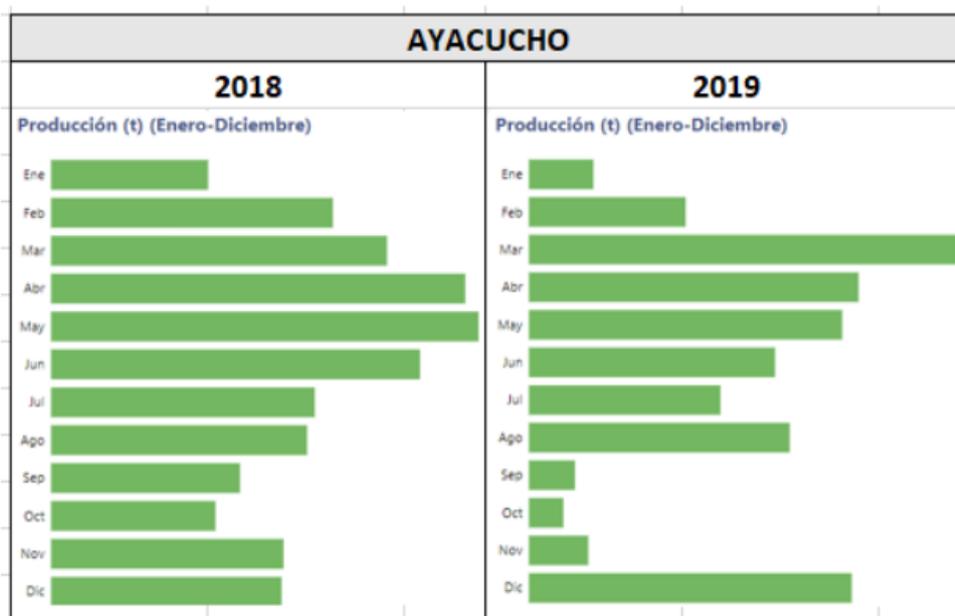
4.4.1.2. *Distribución por meses en los años 2018 – 2019*

Imagen N.º 5. Distribución por meses en los años 2018 - 2019 Apurímac



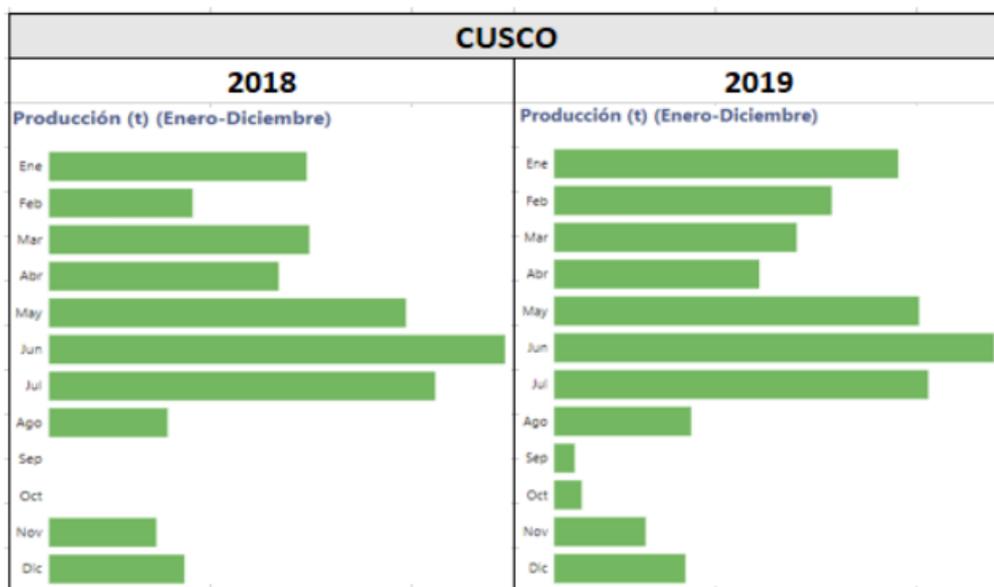
Fuente: web Perfil Competitivo y Productivo de los principales cultivos.
Elaboración propia

Imagen N.º 6. Distribución por meses en los años 2018 - 2019 Ayacucho



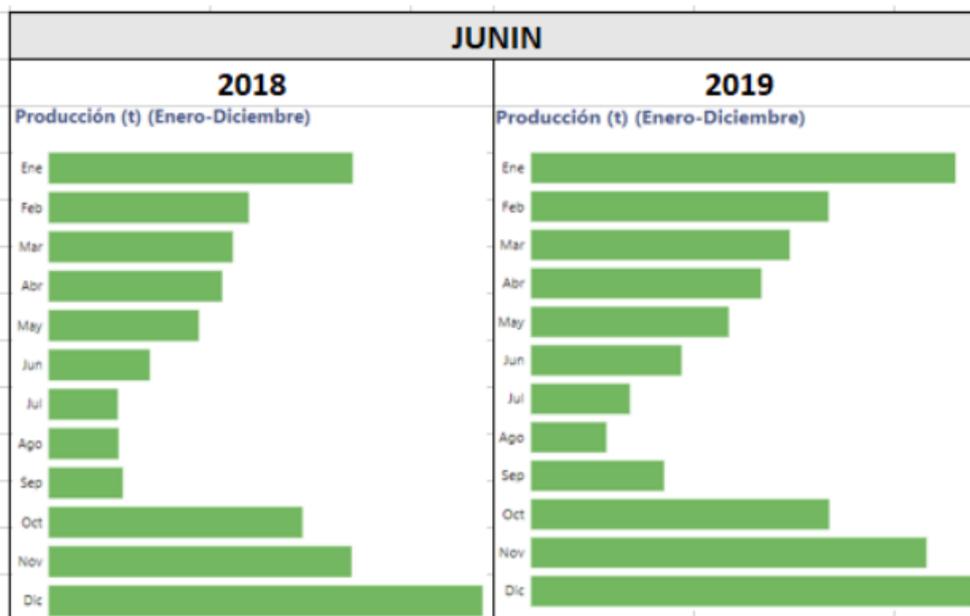
Fuente: web Perfil Competitivo y Productivo de los principales cultivos.
Elaboración propia

Imagen N.º 7. Distribución por meses en los años 2018 - 2019 Cusco



Fuente: Web Perfil Competitivo y Productivo de los principales cultivos. Elaboración propia

Imagen N.º 8. Distribución por meses en los años 2018 - 2019 Junín



Fuente: Web Perfil Competitivo y Productivo de los principales cultivos, Elaboración propia

4.4.1.3. *Distribución producción en meses de ventana comercial:*

De acuerdo con la información cotejada entre SENASA y MIDAGRI de los Departamentos de Apurímac, Ayacucho, Cusco y Junín se obtuvo el porcentaje de producción en los meses de ventana comercial. El detalle se aprecia en la tabla N.º 26.

Tabla N.º 26. Distribución producción en meses de ventana comercial

Ventana comercial	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
Apurímac				9%
Ayacucho	1%	3%	13%	3%
Cusco	1%	3%	5%	21%
Junín	11%	13%	19%	13%

Fuente: SENASA y MIDAGRI. Elaboración propia.

4.4.1.4. *Proyección producción en toneladas por región en meses de ventana*

Con la información analizada en las tablas N.º 27 y N.º 28 concluimos que tenemos 3 regiones principales de donde podríamos proveernos de Palta Hass para los meses de ventana comercial (octubre, noviembre, diciembre, enero). Estas regiones son Ayacucho, Cusco, Junín las cuales tienen una producción que asciende a 2.4M toneladas en el 2020 y 4.1M toneladas en el 2021.

Tabla N.º 27. Producción en toneladas por región en meses de ventana

	2020				2021			
Región	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
Apurímac	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	287.45
Ayacucho	103.46	310.38	1,344.97	310.38	133.22	399.66	1,731.88	399.66
Cusco	11.70	35.10	58.50	244.53	24.12	72.37	120.61	504.15
Junín	11.23	13.56	19.29	13.56	94.17	113.70	161.75	113.70
Total	126.39	359.04	1,422.77	568.47	215.52	585.73	2,014.24	1,304.97

Fuente: SENASA y MIDAGRI. Elaboración propia

Tabla N.º 28. Producción Total en toneladas

4 regiones	2020	2021
Resumen	2,476.67	4,156.46

Fuente: SENASA y MIDAGRI. Elaboración propia

4.4.2. Condiciones y Requerimientos del proyecto

4.4.2.1. Condiciones de venta actual de los agricultores

En cuanto a las condiciones actuales de los agricultores, como se ha visto anteriormente, aún son precarias. A nivel de exportación la única oferta disponible que tienen los pequeños productores es la asociación a través de cooperativas o de asociaciones de agricultores, la cual tiene dos formas de llegar a ellos, por la cercanía con otros productores asociados de la zona, o través de asociaciones comunales concernientes a temas locales.

Este canal de asociatividad presenta oportunidades de mejoras, dado que no se tiene predictibilidad de las compras de los productos, si no que se activa cada vez

que son contactados por un exportador. En cuanto a la asistencia técnica, esta se realiza a través de charlas con todos los asociados, lo que no asegura un entendimiento cabal de la técnica enseñada. Según la información recogida, los asociados deben asistir a las charlas y no hay seguimiento específico de la producción de cada uno, es decir la mejora de las técnicas depende de cada uno.

Por otro lado, los precios son inicialmente estimados y el precio final recién se asegura con la obtención del producto y son negociados con cada productor, dependiendo de la calidad del fruto obtenida. La cosecha del producto inicialmente es dada por el exportador para separar los productos de calidad de la merma, en una revisión rápida del mismo, quedándose la merca con el productor.

Y en cuanto a las condiciones de entrega, éstas se basan principalmente en la cercanía y confianza. Al inicio de la asociación con el productor se firma un documento y se espera que este tenga disponible el fruto, pero no hay una relación exclusiva controlada por la asociación.

Además de estos canales, el productor puede vender a cuenta propia por otro canal directo con los comercios locales para los mercados de la localidad o las ciudades más cercanas, teniendo un precio más bajo.

4.4.2.2. *Requerimientos*

Canal de entrega

El canal de entrega de los agricultores que se usará para el proyecto es a través de un transporte especializado y tercerizado, el cual, recogerá las paltas acopiadas en las diferentes localidades de Junín y Ayacucho para trasladarlas en perfecto estado a la planta empaquetadora ubicada en el Departamento de Ica.

Precio

Se pagará al precio del mercado de la palta Hass local. Sin embargo, como parte de nuestra estrategia de fidelización a los agricultores el pago será por adelantado y a tiempo para asegurar la obtención de su siguiente cosecha, así como el acompañamiento técnico por un ingeniero agrónomo durante todo el año.

Condiciones de entrega

Las condiciones de entrega por el agricultor al transportista son de acuerdo con las solicitadas por el mercado canadiense y la certificación GLOBAL GAP. Para asegurarnos del cumplimiento de las condiciones de entrega, el ingeniero agrónomo prestará asesoría y acompañamiento durante todo el año a los agricultores.

Especificaciones requeridas de la palta Hass:

- Tamaño: De 5 - 7cm de ancho a 10 - 12cm de alto
- Color externo: Verde oscuro intenso
- Color interno de la pulpa o mesocarpio
- Textura: Dura
- Pedúnculo: Menor a 10 Mn

Asimismo, los agricultores deben garantizar:

- La inocuidad y la trazabilidad
- Cuidado del medio ambiente
- Bienestar, salud y seguridad de los trabajadores
- Manejo integrado de cultivo (MIC), plagas (MIP), sistemas de gestión de calidad (SGC).

Proyección de Ventas

La proyección de ventas es de 16 contenedores el primer año, 17 para el segundo y en los siguientes años llegar a un estimado de 20 contenedores.

1 Caja = 4kg (entre 10 a 16 unidades)

264 Cajas = 1 Pallet

5280 Cajas = 1 Contenedor

Requerimiento por contenedor = 13 unid. * 5280 = 68,640 unidades palta Hass

Tras analizar nuestra oferta de mercado y requerimientos para exportar a Canadá constatamos que en la Región Cusco aún no hay terreno que cumpla con las certificaciones requeridas, por lo tanto, la oferta del primer año sería la que se puede apreciar en la tabla N.º 29:

Tabla N.º 29. Oferta de Producción de palta en toneladas 2021 de las regiones de Apurímac, Ayacucho y Junín

	2021			
Región	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
Apurímac	0.00	0.00	0.00	287.45
Ayacucho	133.22	399.66	1,731.88	399.66
Junín	94.17	113.70	161.75	113.70
Total	227.39	513.37	1,893.63	800.82

Fuente: MIDAGRI y SENASA. Elaboración propia.

La sumatoria de los meses asciende a 3,435 toneladas disponible vs un requerimiento en el primer año de 360 toneladas, considerando el crecimiento de los meses anteriores (40%) proyectamos en la tabla N.º 30 una oferta disponible de 4,809 toneladas. Cabe mencionar que la tendencia del aumento de la oferta es de un 45% 2019-2020. Sabiendo que este crecimiento no se puede mantener en todos los periodos consideramos un 10% crecimiento oferta desde el año 2 del proyecto.

Tabla N.º 30. Crecimiento de la oferta de palta

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Oferta disponible en miles	3,435	4,809	5,290	5,819	6,401	7,041
No contenedores	0.00	2	2.5	3	4	4.5
Unidades	0.00	137,280	171,600	205,920	274,560	308,880
% Requerido	0.00	2.85%	3.24%	3.54%	4.29%	4.39%

Fuente: SENASA y MIDAGRI. Elaboración propia.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Una vez analizado el macro y microentorno, se pasará a desarrollar el planteamiento de la nueva empresa, iniciando por la misión, visión, valores y modelo de negocio que tendrá, para luego definir el FODA, las estrategias, objetivos y el planteamiento estratégico.

5.1. Presentación de la nueva empresa

La presente tesis plantea la creación de una empresa llamada “Paltas en acción SAC”, con sede principal en Lima y cuya operativa consiste en el acopio de la producción de palta de los productores de Junín prioritariamente, Ayacucho y de Cusco como contingencia para su posterior traslado y comercialización a los brókeres del mercado Canadiense.

Para ello, se iniciará identificando las asociaciones y pequeños productores de palta Hass que se encuentran en Ayacucho y Junín. Luego, se firmará un contrato de gestión integral con los productores para asegurar la obtención de su siguiente cosecha. Una vez realizado el contrato, se les brindará asesoramiento técnico, para fortalecer el fruto y asegurar su calidad, para que durante los meses de octubre a enero se acopie su producción, la cual será llevada a una empaquetadora en Ica y luego transportada vía marítima desde el puerto del Callao hasta Montreal - Canadá. Una vez llegue al destino, será recibido por el bróker del mercado canadiense quien se encargará de la nacionalización y almacenaje del producto hasta su venta.

Esta empresa tiene como gran ventaja el viabilizar la exportación dentro de la ventana comercial de octubre a enero, meses donde los grandes fondos carecen de volumen suficiente para satisfacer la demanda internacional, sin embargo, tras indagaciones con expertos y asociaciones en Ayacucho y Junín, encontramos que existe el volumen de producción suficiente para poder ingresar al mercado Canadiense, teniendo como principal desafío facilitar la coordinación mediante las asociaciones, entre los productores y las certificaciones de tierra.

La empresa por desarrollar contará con domicilio fiscal en Lima, sus representantes serán los 4 miembros de este equipo de trabajo con partes iguales (25%). Respecto al capital inicial, se iniciará con un capital social de S/1'000,000.00 (un millón de soles) con aportes de S/250,000.00 (doscientos cincuenta mil soles) por cada miembro del equipo.

Los representantes serán los encargados de la negociación con proveedores y las asociaciones además de la gestión de permisos para viabilizar la exportación de la palta Hass y su posterior coordinación de venta. Además, se contratará personal adicional para las acciones de acopio, supervisión de calidad, almacenamiento y traslado a punto de embarque.

Es importante mencionar que el objetivo principal de la creación de la empresa en esta tesis es determinar la viabilidad de exportar dentro de la ventana comercial desde las regiones de Junín y Ayacucho y como contingencia Cusco (enero) teniendo un VAN positivo al final del proyecto lo cual se evidenciará en los próximos capítulos.

Asimismo, a continuación, se presenta la propuesta inicial de la empresa:

5.1.1. Misión

Acopiar y exportar paltas de pequeños y medianos productores peruanos, mediante la creación y fortalecimiento de capacidades técnicas y de gestión a fin de mejorar sus ingresos y generar un impacto positivo en la economía de la región.

5.1.2. Visión

Lograr un impacto favorable en nuestras zonas de influencia, mediante la exportación de palta peruana.

5.1.3. Valores

Los valores que acompañarán las acciones de la empresa están basados en la generación de valor compartido, la excelencia operacional, la búsqueda de oportunidades donde otros encuentran barreras y el compromiso social y ambiental. Por ello, los valores son:

- Pasión
- Sentido de comunidad
- Innovación
- Excelencia.

5.1.4. Modelo de negocio

El modelo de negocio se sustenta en nuestra capacidad de tomar un producto existente que es la palta Hass dentro de una ventana de oportunidad de mercado exterior y a través de las correctas relaciones con proveedores, asociaciones, gestión de almacenamiento, transporte y gestión de venta lograr un retorno esperado generando valor compartido para todos los participantes. Para lograrlo tenemos las siguientes gestiones clave:

- El trabajo conjunto con las asociaciones en Ayacucho y Junín, quienes serán nuestra puerta de ingreso a los productores de la zona en la fase inicial en donde aún no se generan relaciones comerciales y de confianza.
- Identificar las certificaciones y documentos necesarios (sustentando principalmente en lograr emisión del Certificado Fitosanitario) para realizar las coordinaciones y gestiones necesarias para tener palta de calidad de exportación (certificados de exportación Global GAP y BRC).
- Realizar acuerdos comerciales con los brókeres para luego gestionar el acopio, verificación, transporte y entrega al comprador.

5.2. Estrategia de la empresa

5.2.1. Análisis FODA

Para poder aterrizar mejor las estrategias de la empresa, se presenta el análisis FODA en la tabla N.º 31, que toma como insumo lo presentado en el análisis del micro y macroentorno, así como del modelo de negocio que se busca desarrollar:

Tabla N.º 31. Matriz FODA cruzado

MATRIZ FODA CRUZADO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1: Producto con alto nivel nutricional y aceptación en mercado destino.</p> <p>F2: Conocimiento de herramientas de gestión para mejorar ratios de eficiencia sobre prácticas existentes</p> <p>F3: Proyecto que busca no únicamente VAN positivo sino generar impacto en sus stakeholder</p> <p>F4: Atractivo a los brókeres internacionales gracias a la trazabilidad y a la certificación de tierras de los proveedores.</p> <p>F5: Se incluyen costos para generar visitas los 12 meses del año (cercanía).</p>	<p>D1: Diversos proveedores y volatilidad en los costos (a veces sobrecostos)</p> <p>D2: Merma de producto durante el proceso de transporte (12%)</p> <p>D3: Alta competencia en los meses de campaña</p> <p>D4: Poca cercanía y confianza con los proveedores de la región</p> <p>D5: Dependencia de los valles de Junín donde se cubre el 60% del abastecimiento.</p> <p>D6: Altos requerimientos de capital para poder cubrir desfases de caja.</p>
OPORTUNIDADES		
<p>O1: La ventana comercial por los meses de menor oferta internacional (octubre a enero)</p> <p>O2: Los valles interandinos y la posibilidad de cosechar los 12 meses del año</p> <p>O3: Demanda en crecimiento en los mercados internacionales incluyendo Canadá</p> <p>O4: Consumidores canadienses solicitan productos naturales con mayor frecuencia</p> <p>O5: Junín produce octubre (4,447.60 t), noviembre (5,900.10 t), diciembre (6,616.80 t) y enero 2020 (5,909.10 t), su demanda es menor a la oferta</p>	<p>FO1: Negociar con productores y asociaciones locales de Junín y asegurar volumen mínimo de exportación</p> <p>FO2: Viabilizar en una etapa posterior el abastecimiento en regiones aparte de Junín</p> <p>FO3: Negociar con brókeres internacionales mejores condiciones al tener producto en meses de escasez</p> <p>FO4: Generar propuestas de mayor rentabilidad sobre la cosecha actual del productor de Junín</p> <p>FO5: Generar un mapa de trazabilidad de cada proveedor, capacidad de producción,</p>	<p>DO1: Aprovechar los meses de menor oferta para poder generar sobre ganancia que permita cubrir fluctuaciones de precio o sobrecostos por problemas puntuales.</p> <p>DO2: Hacer llegar las propuestas de eficiencia a cada proveedor y también a través de las asociaciones para poder negociar y generar compromisos confiables para ambas partes</p> <p>DO3: Junín tiene muy bajos niveles de productividad lo que nos permitirá a través de nuestro ingeniero agrario generar impacto cuantificable</p>

	<p>impacto en su negocio y volúmenes de venta desde que inicia la relación comercial con nosotros (atractivo de cara nuestro bróker quien lo puede mostrar a su cliente).</p>	<p>en los cultivos del proveedor generando compromiso y relaciones a LP.</p>
AMENAZAS		
<p>A1: Aumento de algunos insumos como los fertilizantes además de los costos internacionales los cuales se calculan a valor mercado actual (sobreprecio). A2: Fluctuaciones del precio mercado internacional generan incertidumbre en los flujos de ingresos A3: Presencia de fenómenos naturales A4: México sigue siendo de lejos el mayor competidor. A5: Reformas y leyes radicales en el sector podrían cambiar el flujo proyectado del proyecto. A6: Retos logísticos con el abastecimiento de agua en meses del año podría complicar la producción del proveedor.</p>	<p>FA1: Mantener relación con clientes actuales y diversificar mercados a largo plazo FA2: Seguir mejorando los procesos y participación para fortalecer la FA3: Imagen del Perú como líder exportador de paltas. FA4: Comunicación clara y transparente con proveedores, asociaciones, colaboradores y clientes que mitiguen impactos de reclamos o ejecución drástica de ciertas medidas impuestas por el gobierno.</p>	<p>DA1: Seguir innovando con nuevas formas de riego DA2: Aumentar cartera de clientes (ahora también Canadá) para poder ser más eficiente en la venta y colocación ante fluctuaciones. DA3: Rentabilizar los excedentes de caja en los meses posteriores a la facturación para aumentar y compensar el retorno esperado del accionista.</p>

Fuente y elaboración propia.

5.2.2. *Análisis Canvas de la nueva empresa*

Para nuestro modelo de negocio hemos elaborado la tabla N.º 32, en la cual se plasma. el segmento de mercado se orienta fundamentalmente a los intermediarios internacionales como los traders o brókeres que requieren de palta Hass de alta calidad y con las certificaciones locales e internacionales para los volúmenes de producción requeridos en la ventana comercial, gestionándose a tiempo y con un precio competitivo que les permita a los brókeres reaccionar rápidamente al comportamiento de la demanda.

Tabla N.º 32. Canvas de la Nueva Empresa

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con Clientes	Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Pequeños agricultores de los Valles de Junín y Ayacucho. - Productores. - MIDAGRI - SENASA - Bróker y traders canadienses 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de las asociaciones y pequeños productores de palta Hass en Ayacucho y Junín. - Firma del contrato de gestión integral con los productores - Asesoramiento técnico para fortalecer el fruto y asegurar su calidad - Acopio de la producción y traslado a una empaquetadora. - Envío del producto vía marítima. - Recepción del producto del bróker del mercado canadiense. 	<p>Exportación de palta Hass a Canadá entre los meses de octubre a enero, integrando a la cadena al pequeño productor de ciudades de la serranía peruana.</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - Trato directo con el cliente (brókeres) - Transparencia del proceso de negocio y trazabilidad del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas importadoras de palta Hass - Bróker de Canadá.
	Recursos Clave		Canales	
	<ul style="list-style-type: none"> - Ingeniero agrónomo - Recursos financieros de parte de los accionistas - Acuerdos asociatividad con productos - Negociación con operador logístico y trader 		<ul style="list-style-type: none"> - Viaje mensual a proveedores clave - Seguimiento telefónico y correo. - Trabajo con brókeres en meses de venta. 	
Estructura de Costos			Fuente de Ingresos	
<ul style="list-style-type: none"> - Compra de activos - Gastos de planillas, viáticos de viaje y servicios - Compra de materia prima - Transporte - Servicios de Caja, empackado y materiales - Pago operador logístico - Impuestos 			<ul style="list-style-type: none"> - Capital inicial de la empresa - Préstamos de accionista - Venta de palta Hass - Venta de activos en liquidación. 	

Fuente y elaboración propia.

5.2.3. *Objetivos*

- Establecerse como uno de los referentes en el mercado de exportación de palta a nivel nacional.
- Entrar al mercado canadiense en la ventana comercial de octubre a enero.
- Asegurar el aprovisionamiento de palta a lo largo de la duración del proyecto

5.2.4. *Planeamiento Estratégico*

Se busca un proyecto con una duración de diez años. Para poder viabilizar un proyecto rentable según nuestro estudio de mercado tomando como referencia los precios de nuestros principales proveedores en los Departamentos de Ayacucho y Junín más la estructura de costos fijos mínima para poder mantener el plan de asociatividad es que se define como requerimiento inicial un mínimo de 16 contenedores, los cuales serán gestionados en un inicio en partes iguales en los meses de la ventana comercial (octubre a enero).

Un factor crítico del éxito de este proyecto es poder asegurar el 60% del requerimiento de palta calculada aproximadamente en 227,083 kilos para los 4 meses de ventana comercial ya que el costo de producción del Departamento de Junín en comparación del de Ayacucho es 50% menor.

Para asegurar que nuestros proveedores del Departamento de Junín en los meses de cosecha dediquen la venta a nosotros y no a otros acopiadores hemos decidido realizar un plan de monitoreo mensual que consiste en que dos de los principales accionistas siempre estarán en las zonas de interés, validando que el ingeniero agrónomo logre aportar valor en las técnicas de siembra de los agricultores locales. Asimismo, se tomará un registro del rendimiento promedio por hectárea mes a mes para poder cuantificar el impacto en su producción y finalmente se buscará crear cercanía con el tiempo que nos permitan ser su principal opción. Respecto al pago de la cosecha, se dará un adelanto a 10 días cerca de la cosecha para adelantarnos a posibles competidores que puedan sacrificar margen pagando mayor precio arriesgando nuestra continuidad operativa.

El requerimiento de caja se cubre con el aporte de accionista inicial sumado al préstamo de accionista del mes de octubre.

Del lado de nuestro comprador nos aseguramos de que cada una de las regiones donde nos abastecemos de palta Hass cumpla con los registros de suelo y demás licencias para que nuestro trader tenga facilidad de acceso al mercado destino al que aspiramos que es Canadá.

5.2.5. Formulación de estrategia

Para que el negocio tenga éxito hay dos factores clave a considerar. El primero es asegurar la relación comercial entre los pequeños productores de palta con la empresa. Para ello, se trabajará en el fortalecimiento del vínculo meses anteriores al acopio, brindándoles valor agregado para su producción, que se aterriza en asesoramiento técnico en ingeniería agrónoma y seguimiento personalizado a cada productor, donde se les presente las proyecciones comerciales de la relación, puntualizando en el beneficio económico y técnico que tendrán al trabajar con la empresa para asegurar la inclusión de más socios estratégicos claves.

El segundo factor clave en este relacionamiento es atraer a un bróker del mercado canadiense que logre vender el producto a buen precio y desarrolle lazos comerciales que beneficien a todas las partes. Por ello, será fundamental las herramientas que le demos para que el producto sea atractivo para el mercado canadiense y se diferencie de la competencia.

5.2.5.1. Diferenciación del producto

Asegurar la diferenciación de la empresa frente a las tantas empresas de palta que existen en el mercado peruano y canadiense es clave en la idea de negocio. Por ello, se desarrollarán dos tipos de estrategia de diferenciación:

- Estrategias de diferenciación en Perú: Según lo analizado en el caso de las empresas peruanas exportadoras de palta, encontramos que en su mayoría

se encuentran en la costa peruana y son dueñas de las tierras que producen la palta. Además, se tiene que los pequeños productores y asociaciones de la sierra peruana presentan mayor necesidad de asesoramiento técnico y de gestión, teniendo en cuenta que muchos de ellos están relativamente menos años en la industria de palta, ya que son producto del despliegue del estado peruano por incrementar la producción de la palta peruana de los últimos 10 años. Teniendo estas consideraciones se plantean las siguientes estrategias:

- Construir relación con productores basadas en el fortalecimiento técnico de los productores.
 - Posicionarse comercialmente como una empresa que inserta a los productores peruanos de palta en la cadena de exportación, incrementando la economía familiar de los pequeños productores de palta Hass de los Departamentos de Ayacucho y Junín.
 - Posicionarse como una empresa que demuestra que se puede mejorar la posición competitiva del Perú frente al comercio de palta en el mundo, asegurando el abastecimiento de paltas a través de los meses de octubre a enero donde menos exportación hay.
- Estrategia de diferenciación en Canadá: De acuerdo con lo desarrollado, se pudo observar que el mercado canadiense de paltas está principalmente captado por empresas mexicanas y se destacó cuáles son las tendencias del consumidor frente al consumo de alimentos. A partir del análisis de ambos factores, se plantean las siguientes estrategias:
 - Posicionarse como una empresa socialmente responsable, que impacta de forma positiva en la economía familiar del pequeño productor del Perú.
 - Posicionarse como una empresa que permite tener trazabilidad de los procesos del negocio, que se diferencia de la competencia mexicana, donde se tiene que muchas de ellas tienen cuestionamientos por su manejo social relacionado con violencia y poca transparencia.

- Posicionarse como una empresa agroexportadora dirigida en su mayoría por mujeres peruanas en un entorno donde hay menos presencia femenina en la exportación.
- En un futuro, hacer alianzas estratégicas con empresas que completen el consumo de palta para vender kits fáciles de preparar.

5.2.5.2. *Estrategia de introducción al mercado*

Para iniciar las relaciones comerciales con el o la bróker canadiense se iniciará contactando a la lista de potenciales compradores canadienses del directorio que TFO pone a disposición del público.

Luego, se presentará a los brókeres interesados nuestro flujo de trabajo que asegura que el producto provenga de tierra peruana certificada con las diferenciaciones expuestas.

Además, se les facilitará la lista de pequeños productores para que puedan visualizar el impacto de nuestra asesoría en su nivel de productividad y, por consiguiente, en su calidad de vida.

CAPÍTULO VI. PLAN OPERATIVO Y COMERCIAL

En el presente capítulo se exponen el plan operativo y el plan de marketing para asegurar la viabilidad del negocio.

6.1. Plan Operativo

Con la finalidad de mejorar los procesos de acopio dentro de la ventana comercial de octubre a enero para exportar la palta Hass al mercado canadiense, la empresa adoptará las siguientes estrategias:

1. Asegurar el abastecimiento de 80 toneladas mensuales como mínimo de palta Hass a través de contratos que consignan adelantos del 50% a los productores (10 días antes de la cosecha) y luego el 50% faltante en el acopio. Además de asesoría técnica permanente.
2. Obtener la Certificación Fitosanitaria de Lugar de Producción de SENASA para las paltas Hass provenientes de los Departamentos de Ayacucho y Junín.
3. Generar vínculos comerciales con los dealers de Montreal, Canadá.
4. Asegurar la calidad de la palta Hass acopiada.

6.1.1. Localización de operaciones y producción de palta Hass en ventana comercial en los Departamentos de Junín y Ayacucho

La producción en la ventana comercial y el acopio de la palta Hass se localizarán y gestionarán principalmente en el Departamento de Junín en las provincias de Concepción, Huancayo y Jauja y en el Departamento de Ayacucho específicamente de las provincias de Huamanga y La Mar para su exportación, ver el detalle de la producción total en la ventana comercial de los años 2020 y 2021, por las regiones antes mencionadas, en las tablas N.º 33 y N.º 34.

La planta empaquetadora por encargo estará ubicada en el Departamento de Ica, debido a su cercanía al puerto del Callao y por sus condiciones climáticas,

predominantemente seco que facilitan y benefician al proceso de almacenado y empaquetado de la palta Hass.

El operador logístico ASIALine se ubica en el Departamento de Lima por su cercanía al puerto del Callao.

Tabla N.º 33. Producción en toneladas por región de Ayacucho y Junín en ventana comercial

 Región	2020				2021			
	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
Ayacucho	103.46	310.38	1,344.97	310.38	133.22	399.66	1,731.88	399.66
Junín	11.23	13.56	19.29	13.56	94.17	113.70	161.75	113.70
Total	114.69	323.94	1,364.26	323.94	227.39	513.36	1,893.63	513.36

Fuente y Elaboración. Propia.

Tabla N.º 34. Producción total en toneladas por región de Ayacucho y Junín

Resumen	2020	2021
Ayacucho	2,069.19	2,664.42 (28,77%)
Junín	57.64	483.32 (738.51%)
Total	2,126.83	3,147.74

Fuente y Elaboración. Propia.

6.1.2. *Certificación*

A través de la planta empaquetadora, las paltas Hass provenientes de los Departamentos de Junín y Ayacucho obtendrán la Certificación Fitosanitaria de Lugar de Producción de SENASA para poder ser exportadas a Canadá. El proceso de selección, lavado y empaquetado estará tercerizado.

6.1.3. Procesos

Durante toda la cadena de distribución el manejo de la fruta debe ser cuidadoso a fin de conservar todas las propiedades de la palta Hass que garanticen un producto de calidad. Por lo cual, aseguraremos que toda la cadena se encuentre articulada y se mantenga la cadena de frío en cada etapa.

Asimismo, de acuerdo con Cerdas, Montero y Díaz, 2006, es fundamental conocer cuáles son las condiciones para extender la vida comercial de la fruta, en cuanto a los procesos de cosecha, post cosecha e inventarios y stocks a fin de garantizar la adecuada manipulación de la palta.

A continuación, detallamos los procesos de la cadena de distribución, que se encuentran detallados en el gráfico N.º 13:

6.1.3.1. Acopio

Los productores de las provincias de Concepción, Huancayo y Jauja en el Departamento de Junín y de las provincias de Huamanga y La Mar del Departamentos de Ayacucho se encargarán de la siembra y recolección de las paltas de acuerdo con la calidad exigida por nuestro cliente y SENASA.

El requerimiento de cosecha al productor será de 22,5 toneladas mensuales, lo que nos da 5,63 toneladas semanales (El objetivo de envío es 20 toneladas a Montreal. No obstante, la cosecha es por un valor mayor porque se considera 12% de merma total). El tiempo estimado para la cosecha es de 4 días aproximadamente, por lo cual, trabajaremos con un Programa de Cosecha con los productores.

Cosechada la palta los productores realizarán una preselección en el campo con la finalidad de reducir los costos del transporte, para ello se guiarán de las siguientes especificaciones (Cerdas et al.,2006):

- Tamaño: De 5 - 7cm de ancho a 10 - 12cm de alto
- Color externo: Verde oscuro intenso
- Color interno de la pulpa o mesocarpio
- Textura: Dura
- Pedúnculo: Menor a 10 Mn
- Desarrollo del lugar de la abscisión
- Días transcurridos desde el amarre
- Porcentaje de pulpa seca (Recomendable 20% aprox.)

Las paltas no deberán estar expuestas al sol, serán entregadas en jabas adecuadas para su manipulación al transportista.

En esta etapa, un equipo de dos gerentes y un ingeniero agrónomo de la empresa realizarán visitas mensuales para supervisar el trabajo de los productores y monitorear el flujo de la cadena de distribución.

El pago a los productores será de 50% 10 días antes de la cosecha y 100% en la cosecha. Esto le da flexibilidad al negocio ya que se tiene un riesgo mínimo de compra.

6.1.3.2. *Transporte*

Este proceso estará tercerizado, quienes contarán con camiones de carga con una capacidad de 10 toneladas.

Las zonas de acopio en los Departamentos de Junín y Ayacucho cuentan actualmente con la infraestructura necesaria y en buen estado para trasladar la palta Hass hasta la planta empaquetadora en Ica. Esa infraestructura se utiliza también para trasladar los productos tradicionales de los productores de la zona hacia Ica o Lima.

El tiempo entre la cosecha en los campos de los agricultores en el Departamento de Junín y en el Departamento de Ayacucho y la llegada a la planta en Ica debe

darse en un tiempo menor a doce horas como se indica en el Tiempo de Aprovechamiento (Cerdas et al., 2006).

6.1.3.3. *Limpieza y Certificación*

Este proceso estará tercerizado por la planta empaquetadora, quienes contarán con un almacén con cámaras frigoríficas amplias, con personal capacitado y calificado para la manipulación de la palta Hass, quienes se encargarán de la recepción, limpieza (lavado, desinfección, secado), pesado, clasificación, selección, calibrado, empaquetado, control de calidad y Certificación Fitosanitaria de Lugar de Producción.

Asimismo, contaremos con un inspector de calidad (la función rotará por cada gerente del plan de negocio) que valide el origen de las paltas para que éstas no sean cambiadas, se respete su correcta manipulación y almacenaje.

Las dimensiones de la planta empaquetadora, distribución de su maquinaria y personal serán evaluadas por los miembros gerenciales previo a la firma del contrato y estipuladas en él. De realizar alguna modificación durante el proceso deberá comunicársenos inmediatamente.

6.1.3.4. *Transporte Marítimo*

Este proceso estará tercerizado a través de un operador logístico (ASIALine), quienes contarán con vehículos refrigerados que pueden mantener la temperatura entre 3° a 5° C de acuerdo con las normas técnicas para llevar la palta Hass desde la planta empaquetadora en Ica hasta el puerto del Callao.

Luego, se procede al llenado y sellado del contenedor. El agente de carga y de Aduanas solicitarán la documentación correspondiente firmada por el representante legal de la empresa, de acuerdo con los programas: OEA (Operador Económico Autorizado) basado en un sistema de seguridad para la protección de la Cadena Logística de Comercio Internacional y BASC.

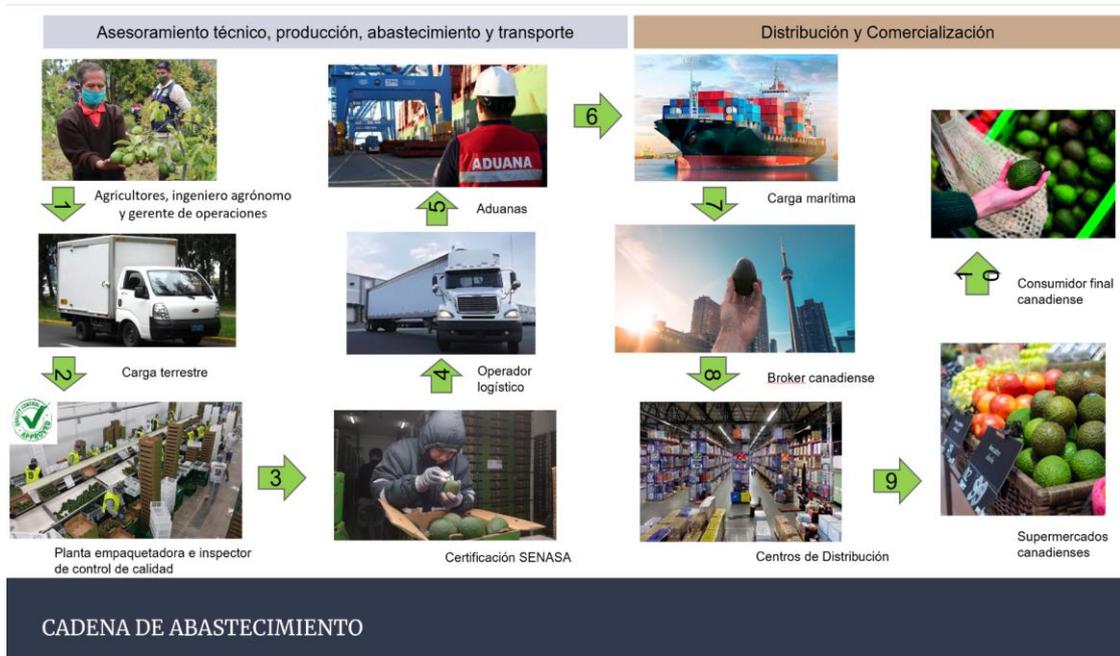
Una vez pasada Aduanas, la naviera se encargará de trasladar el contenedor desde el puerto del Callao hasta Montreal, con un tiempo aproximado de 20 días.

6.1.3.5. *Distribución y comercialización*

Este proceso estará tercerizado y a cargo del bróker canadiense que haya sido seleccionado, el cual, se encargará de la nacionalización de la palta Hass, almacenaje, gestión de órdenes de compra, distribución y comercialización a las grandes cadenas de distribución como Loblaw, Empire y Metro, durante los tres primeros años del plan de negocio. Luego de ello, se evaluarán conjuntamente las zonas y distribuidores que hayan tenido mayores ventas para proponer al bróker que se trabaje prioritariamente con ellos.

- **Loblaw** es el distribuidor de alimentos más grande en Canadá, posee más de 2000 tiendas ubicándose en las provincias de Ontario, Quebec y Columbia Británica.
- **Empire** es el segundo distribuidor de alimentos en Canadá y posee más de 1500 supermercados en todo el país.
- **Metro** es la tercera empresa de distribución de alimentos más grande en Canadá, posee más de 800 centros de venta en todo el país, además de varias cadenas de supermercados.

Gráfico N.º 13. Gráfico de la cadena de abastecimiento



Elaboración propia.

6.1.4. Gestión de operaciones de asistencia técnica, monitoreo y facturación

Para las operaciones en el campo en las provincias de Concepción, Huancayo y Jauja en el Departamento de Junín y en las provincias de Huamanga y La Mar en el Departamento de Ayacucho, se contará con un ingeniero agrónomo que brindará asistencia técnica personalizada a los agricultores durante todo el año y de forma crítica en los meses que se requieren fertilizar los campos, así como un asesoramiento sobre las necesidades que tengan sus cultivos según el proceso de observación y estudio que realice.

Esta asesoría busca afianzar el relacionamiento con los productores, mejorar el rendimiento por hectárea y disminuir la merma, la cual, puede darse por una mala cosecha, golpes, no pasa por la faja.

Asimismo, un equipo de dos gerentes se trasladará a las provincias de Concepción, Huancayo, Jauja, Huamanga y La Mar para monitorear las actividades de asesoramiento técnico a los agricultores, con una frecuencia mensual.

Se les asignará hospedaje y viáticos (alimentación y transporte) durante toda su estadía, y una laptop y un celular con conexión a internet durante todo el año.

La facturación para el dealer canadiense se gestionará a los 30 días, especificado en el contrato.

6.1.5. *Gestión de calidad para la exportación de la palta Hass*

Para asegurar el acopio de la palta Hass de alta calidad proponemos cumplir estrictamente con los lineamientos de la Certificación de Lugar de Origen de SENASA, así como los lineamientos de la Certificación Internacional GLOBAL GAP, que ya han sido descritas previamente en el capítulo de Marco de Referencia de nuestro Plan de Negocio por lo que en esta sección solo los mencionaremos.

De otro lado, como beneficio directo para los productores, contamos con la asesoría técnica constante durante todo el año, de un Ingeniero Agrónomo que guiará al agricultor en sus cultivos de palta Hass para maximizar la cosecha y reducir el porcentaje de merma, así como proteger y garantizar los aspectos de color, tamaño y sabor.

En cuanto al transporte terrestre se requiere que los camiones mantengan las temperaturas designadas en el contrato, de 3° a 5°C, durante todo su recorrido para permitir mayores tiempos de duración de la palta Hass al momento de su comercialización por parte del bróker canadiense. Así como el cumplimiento del cronograma (trabajado en el “Programa de Cosecha” en conjunto con el Ingeniero Agrónomo, los agricultores y transportistas). Esto demanda que se sigan las rutas y velocidad estipuladas para cada trayecto que se realice.

En cuanto a la planta empaquetadora deberá cumplir con lo estipulado en el contrato sobre la manipulación de nuestra palta Hass dentro de sus instalaciones. Para tener un mayor control designaremos un jefe de control (puesto que se rotará entre los miembros gerenciales de nuestro Plan de Negocio) que estará todos los días para verificar la llegada de las paltas, el proceso de empaquetado y su

refrigeración hasta su despacho. En este lugar se limpiarán las paltas, pesarán, envasarán y pasarán la Certificación SENASA manteniendo la cadena de frío en todo momento.

Luego se trasladarán las cajas de paltas empaquetadas de 4.1 kilos en camiones con cámaras refrigeradas con capacidad de 10 toneladas hasta el puerto del Callao para pasar por Aduanas y una vez aprobado el container se procederá con el envío a través del operador logístico quien brindará adicionalmente la disponibilidad de la naviera y su cronograma para cada embarque, haciéndose la reserva con 3 meses de anticipación.

Una vez en el puerto de Montreal, el bróker verificará la calidad de la palta Hass y será responsable de su nacionalización y comercialización a los distribuidores que considere conveniente. El bróker debe ser capaz de mantener la palta Hass en óptimas condiciones para su venta al usuario final.

Dentro de los aspectos que podemos señalar como más relevantes para nuestro Plan de Negocio tenemos los siguientes puntos:

- Verificar las propiedades organolépticas de la palta Hass durante todo el proceso productivo y de comercialización.
- Seguir estrictamente los límites permitidos en los pesticidas.
- Velar por el trabajo de los agricultores promoviendo las buenas prácticas, preocupándose por su bienestar con seguros de salud y generándoles los pagos a tiempo según el contrato.
- Tener trazabilidad de la palta Hass a disposición de cualquier miembro de la cadena de abastecimiento.

6.1.6. Presupuesto

6.1.6.1. Costos FOB

Estos costos se incluyen hasta el traslado de la palta Hass al puerto del Callao. El detalle se consigna en la tabla N.º 35.

Tabla N.º 35. Costos FOB

DESCRIPCIÓN	COSTO
Transporte camión de 10 toneladas desde las provincias de Huamanga y La Mar hasta la planta empacadora en Ica	S/6,000 por camión
Palta Hass por kilo, costo en ventana comercial	S/1.93 - S/3.73
Caja de 4.1kg por unidad + IGV, en dólares americanos	USD\$0.45
Servicio de packing más materiales + IGV por cada caja de 4.1kg en dólares americanos	USD\$0.69
Operador logístico. Capacidad:20 toneladas (5,280 cajas de 4,1 kg), en dólares americanos por contenedor	USD\$2,200

Fuente y elaboración propia.

6.1.6.2. Costos CIF

Estos costos incluyen transporte marítimo a Canadá, nacionalización y costo de almacenes en Canadá hasta su comercialización. El detalle se consigna en la tabla N.º 36.

Tabla N.º 36. Costos CIF

DESCRIPCIÓN	COSTO
Transporte Marítimo a Canadá en dólares americanos	USD\$11,500
Nacionalización y almacenes en dólares americanos	USD\$1,000

Fuente: Elaboración propia.

6.1.7. Indicadores de rendimiento (KPIs)

Se establecieron los indicadores que permiten realizar una adecuada gestión de la comercialización de la palta Hass, los cuales se detallan en la tabla N.º 37. A través del monitoreo de estos indicadores se busca gestionar la empresa de manera óptima para el logro de los objetivos operativos y financieros de manera sostenible.

Tabla N.º 37. KPIs

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	MEDICIÓN
Cumplimiento productores	Acopio exitoso en fecha programada	95%	(Cantidad de palta cosechada a tiempo / Cantidad de palta programada para cosechada por provincia) x 100
Cumplimiento camiones con frigorífico	Recojo de paltas en las fechas y horas programadas	95%	(Cantidad de palta trasladada según cronograma / Cantidad de palta cosechada por provincia) x 100
Cumplimiento de la planta	Entrega a tiempo al operador logístico para el despacho desde la planta en Ica hasta el puerto del Callao	95%	(Cantidad de palta retrasada / Cantidad de palta para maquilar) x 100
Calidad de palta	Palta Hass acopiada en campo es de primera calidad Obtiene Certificación Fitosanitaria de Lugar de Producción	95%	(Cantidad de palta certificada / Cantidad de palta cosechada por provincia) x 100
Retrasos de los contenedores	Retrasos en los envíos de los contenedores por problemas con aduanas.	5%	(Cantidad de contenedores retenidos / Cantidad de contenedores despachados) x 100
Cuentas por pagar	Pagos a los productores de acuerdo a contratos	100%	(Cantidad de pagos efectuados a tiempo a productores por provincia / Cantidad de contratos por pagar por provincia) x 100
Cuentas por cobrar	Facturas a 30 días pagadas a tiempo por parte de los dealers canadienses	95%	(Cantidad de Facturas pagadas por provincia / Cantidad de Facturas por cobrar por provincia a 30 días) x 100
Merma	Merma total	12%	(Cantidad de palta vendida / Cantidad de palta cosechada) x 100

Fuente y elaboración propia.

6.1.8. Cronograma de actividades

Las actividades que se realizarán durante todo el proceso desde la creación de la empresa, asesoría técnica, acopio, empaquetado y comercialización seguirán el cronograma detallado en la tabla N.º 38.

Tabla N.º 38. Cronograma de actividades principales del plan de negocio

ACTIVIDADES	GESTIÓN EN MESES PARA EL PRIMER AÑO											
	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E
- Se crea la Empresa	X											
- Primeras reuniones con productores y bróker canadienses	X	X										
 <p>Fuente: Andina</p>												
- Se espera iniciar con la firma de acuerdos y contratos con los productores durante los meses de abril y mayo, aunque sabemos que es un proceso complejo y podría tomar un mayor tiempo, agosto, (por ello se inicia con 16 contenedores, como número base)			X	X	X	X	X					
- Se selecciona bróker canadiense												
- Se inicia asesoramiento del Ingeniero Agrónomo a los agricultores		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
- El ingeniero agrónomo capacita a los productores sobre el Programa de Acopio y Cosecha que busca calidad de la palta Hass a través de la trazabilidad y planificación												
- Se supervisa en el campo por el equipo de operaciones y gerencial												
- Se gestionan acuerdos y contratos con los dealers canadienses					X	X	X					
- Se gestionan los contratos con los transportistas												
- Se gestionan contratos con la planta empaquetadora en Ica						X	X	X	X	X	X	X

ACTIVIDADES	GESTIÓN EN MESES PARA EL PRIMER AÑO											
	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E
<ul style="list-style-type: none"> - Se gestiona fechas y transporte con el operador logístico - Separación línea naviera 						X	X	X	X	X	X	X
<ul style="list-style-type: none"> - Pago a los productores 50%, 10 días antes del acopio y la cosecha 								X	X	X	X	X
<ul style="list-style-type: none"> - Cosecha y transporte de 22,5 toneladas semanales según especificaciones del Contrato 								X	X	X	X	X
<ul style="list-style-type: none"> - Facturación a dealer canadiense al momento del acopio 								X	X	X	X	X
<ul style="list-style-type: none"> - Pago a los productores al 100% al momento del acopio 								X	X	X	X	X
<ul style="list-style-type: none"> - Maquila de palta Hass para exportación a mercado canadiense, se genera 12% de merma  <p>Fuente: El Comercio</p>												
<ul style="list-style-type: none"> - Se consigue la Certificación SENASA para las paltas Hass provenientes del Departamento de Junín y Ayacucho  <p>Fuente: SENASA</p>												
<ul style="list-style-type: none"> - Traslado al puerto del Callao para llenado de contenedores - Se cumple con lo exigido por el Programa OEA y BASC 									X	X	X	X

ACTIVIDADES	GESTIÓN EN MESES PARA EL PRIMER AÑO											
	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E
- Envío de contenedores  Fuente: Bilogistik									X	X	X	X
- Monitoreo de embarque									X	X	X	X
- Nacionalización y almacenamiento (Costo CIF)												
- Cobro de la primera facturación a dealer canadiense												X

Fuente y elaboración propia.

6.2. Riesgos

Los principales riesgos que afectarían directamente al producto serían los siguientes:

6.2.1. Plagas

Con insectos conocidos como taladradores de tronco o de semilla y ácaros. Los cuales necesitan combatirse con la poda de las partes afectadas y la aplicación de pastas con fungicidas.

6.2.2. Enfermedades

La pudrición de la raíz que puede generarse por la humedad del suelo por lo cual se recomienda el uso de terrenos adecuadamente drenados, así como asegurarse que las semillas plantadas sean sanas desde un inicio. Asimismo, debe evitarse la plantación cercana o donde se hayan tenido previamente cultivos propensos a

hongos como los cítricos. Otra enfermedad común serían las manchas negras que se combaten con la aplicación de fungicidas a base de cobre.

6.2.3. Fenómenos naturales

Como el Fenómeno del niño capaz de destruir los cultivos y con tantas lluvias contribuir al surgimiento de hongos. Por lo tanto, reduciría en gran medida la oferta de palta, elevando los costes y consecuentemente los precios en el mercado. Las zonas principalmente afectadas por este fenómeno serían La Libertad, Lima, Ica, Piura y Ancash. Asimismo, destruye las carreteras y sistemas de riego elevando aún más los costes o inhabilitando el transporte.

6.2.4. Cambio climático

Este podría afectar la acción de herramientas naturales que hacen frente a plagas de los cultivos y un clima más cálido aumentaría el riesgo de ácaros, por lo cual exigiría el reemplazo del sistema biológico de control de plagas por el uso de insecticidas que finalmente deja residuos que afectarían el sabor del producto e incluso al medio ambiente.

Debido a que estos riesgos deterioran la calidad del producto e impiden que cumpla las condiciones que una exportación exige, se asegurará que los puntos de acopio no estén propensos a enfermedades, plagas o riesgos elevados por cambio climático, así como tener en cuenta alternativas para abastecerse frente a fenómenos naturales con zonas de menor exposición.

6.3. Plan Comercial

Una vez determinada la estrategia a utilizar se procede a desagregar el impacto de esta en los 4 elementos de marketing (Marketing Mix):

6.3.1. *Producto*

El producto es la palta Hass, que será empacado en un envase que albergue 4.1 kilos de paltas. Este empaque tendrá el nombre de la empresa y tendrá impreso un QR que dirija a la página web de la empresa, donde se resaltarán a través de imágenes los aspectos relacionados con las estrategias expuestas, como se observa en la imagen N.º 9.

En dicha página los clientes podrán encontrar información de los productores con los que trabaja la empresa, fotos de la producción y de las familias beneficiadas, para reforzar la sensación de cercanía entre el agricultor y el consumidor. El objetivo de ello es demostrar la humanización de la cadena, donde se expondrán los sueños de cada actor de la cadena, así como se dará un espacio para la retroalimentación del producto.

A largo plazo, se busca que los clientes finales se relacionen con la marca, a fin de tener mayor demanda y acceso a nuevos mercados.

Imagen N.º 9. Palta Hass envasada en caja de 4.1 kilos con código QR



Fuente: Añay Peruvian Fruits & Vegetables. Elaboración propia.

6.3.2. Precio

Sobre el precio, este será acorde al mercado para poder competir con los productos mexicanos, buscando siempre la rentabilidad del producto. Se iniciará con un precio de 2.3 dólares por kilo de palta, que irá variando de acuerdo con el monitoreo del mercado en las fechas de exportación.

Según el análisis realizado, el precio de la palta en Canadá es fluctuante, por lo que el seguimiento de la competencia será fundamental en la fijación de precios. En la imagen N.º 10 se observa la exposición de los precios en un mercado canadiense.

Imagen N.º 10. Precio en el mercado canadiense



Fuente y elaboración: Radio Canada International

6.3.3. Plaza

Con respecto a los lugares de venta del producto, este dependerá inicialmente del bróker canadiense pudiendo tener una estrategia de distribución intensiva. Para identificarlos, se hará uso del directorio del Trade Facilitation Office.

Pasado los tres primeros años, se analizará con el bróker dónde tuvo más acogida el producto, a fin de identificar qué variables influyen y pensar en estrategias para

consolidarnos en dicho mercado. En la imagen N.º 11 se busca graficar cómo la plaza dependerá de la perspectiva del bróker canadiense.

Imagen N.º 11. Plaza definida por bróker canadiense



Fuente y elaboración: Daily Hive .

6.3.4. Promoción

Sobre la promoción del producto, se trabajará contactando a la lista de potenciales compradores canadienses del directorio que TFO pone a disposición del público.

Además, se desplegará en el empaque y redes sociales cómo la compra del producto impacta positivamente en la cadena de valor del negocio y cuáles son las prácticas socialmente responsables que se tienen en cuenta en la operación. En la imagen N.º 12 se precisa el tipo de imágenes que graficarán cómo los actores de la cadena de abastecimiento intervienen en llevar el producto a las casas.

Imagen N.º 12. Humanización de la cadena de abastecimiento



Fuente y elaboración: The New York Times.

Es preciso señalar que dado que el cliente directo es el bróker internacional, no se cuenta con margen de maniobra para poder realizar un plan extenso que incluya distintas promociones y diferentes presentaciones. Sin embargo, se prevé que en un futuro, una vez posicionado el producto y establecida la confianza con el bróker, se podrá explorar nuevas formas de presentación que representen las ventajas competitivas con las que se cuenta.

CAPÍTULO VII. ESTUDIO LEGAL Y ORGANIZACIONAL

7.1. Constitución

La empresa será constituida como una Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C) cuya administración y representación legal la tendrá el Gerente General. La Junta General de Accionistas será el órgano de máxima autoridad conformado por los socios. Además, la empresa se acogerá al Régimen Agrario correspondiente a la Ley de Sector Agrario 31110. El Registro Único del Contribuyente debe contemplar en la actividad de comercio exterior la de exportador e importador.

7.2. Tributación y Régimen Laboral

Según la Ley de Sector Agrario 31110 y el Reglamento DS 005-2021 del MIDAGRI, el Impuesto a la Renta a aplicarse será de 15% durante el periodo de años del 2022 al 2030 debido a que la empresa no supera ingresos de 1,700 UIT. Los pagos a cuenta serían de 0.8% de los ingresos mes a mes.

En cuanto al régimen laboral de este mismo sector, se contempla lo siguiente:

- Gratificación de una remuneración mensual a mediados y a fines de año.
- La Compensación por tiempo de servicio (CTS) por el valor de 15 días en dos ocasiones en mayo y noviembre.
- ESSALUD con un valor de 6% hasta el año 2027 y en adelante 9% de la remuneración mensual.
- Bono especial por trabajo agrario (BETA) de 30% de la remuneración mínima vital (RMV) para trabajadores en campo (ingeniero agrónomo en este caso).
- Seguro Vida Ley, según Decreto Legislativo 688 con el valor del 0.5% de la remuneración.
- Vacaciones de 30 días tras cada año de servicios.

Por último, si bien no se está considerando dentro de nuestro análisis de VAN, pasamos a explicar cómo es que se aplica el Régimen Aduanero de Drawback a bienes exportados

en el caso de que en éstos se haya incurrido en un mayor costo de producción por pago de aranceles de importaciones necesarias para su elaboración. Ello permite una devolución equivalente al 3% del valor FOB con límite del 50% del costo de producción. Los requisitos que plantea a la fecha son:

- El monto solicitado de devolución debe ser igual o mayor a \$500.
- La solicitud debe presentarse y ser numerada máximo en 180 días hábiles desde la fecha de embarque.
- Las importaciones en que se incurrieron deben haberse realizado en máximo 36 meses anteriores a la exportación.
- El valor CIF de los insumos importados no debe superar el 50% del valor FOB de la exportación.
- Debe expresarse en la DAM la voluntad de acogerse a este régimen.
- Las exportaciones que buscan beneficiarse del Régimen no deben superar los 20 millones de dólares.
- El bien de exportación no debe formar parte de la lista de exclusión a este beneficio del D.S. 104-95 - EF.

Este régimen no se considera debido a su volatilidad en el tiempo. Como Régimen Aduanero inicia con una devolución del 5%, se elevó al 8% y desde ese entonces se viene reduciendo hasta un 3% actual que dada la coyuntura preferimos trabajar bajo un escenario conservador donde no tengamos estímulos al exportador.

7.3. Estructura Organizacional

Esta será de tipo funcional y el organigrama correspondiente se muestra a continuación en el Diagrama N.º 2.

Diagrama N.º 2. Estructura Organizacional



Fuente y elaboración propia

Funciones principales:

Gerente General

- Representante de la empresa.
- Encargado del planeamiento estratégico de la empresa.
- Aprobador y partícipe de la formulación de estrategias a nivel comercial, financiero, operacional y de recursos humanos.
- Gestión de inversiones.
- Determinar objetivos, así como su evaluación y brindar feedback a su equipo.
- Motivar y guiar al equipo a cargo.

Ingeniero Agrónomo

- Brindar asesorías y asistencia técnica a los proveedores (productores).
- Lograr objetivos de mejora de la productividad de las cosechas de los productores.
- Evaluación y seguimiento de la eficiencia lograda de los productores.
- Búsqueda y evaluación de potenciales proveedores según necesidad.
- Velar por la fidelización de los productores con la empresa.

Jefe de Calidad y Operaciones

- Asegurar el cumplimiento de la calidad y cantidades acordadas desde la compra de los productos hasta su colocación en puerto.
- Controlar y dar seguimiento al cumplimiento de tiempos necesarios para un adecuado flujo en el proceso de exportación (logística y transporte).
- Negociación y evaluación constante de proveedores logísticos y de transporte.
- Planificar el abastecimiento y necesidad de recursos, así como, tiempos para la logística de exportación.

Jefe de Administración

- Elaborar proyecciones financieras y evaluar resultados.
- Estructurar los financiamientos requeridos y dar seguimiento a los mismos.
- Gestionar proveedores de servicios de terceros administrativos y comerciales.
- Elaborar, controlar y dar seguimiento a presupuestos, inversiones, caja y liquidez.
- Manejar el posicionamiento de la marca y comunicaciones.
- Reclutar y evaluar el desempeño del personal.

7.4. Servicios de Terceros

Para la contabilidad y asesoría legal se recurrirá a terceros, ver detalle en la tabla N.º 39. En el caso de asesoría contable se considerarán incrementos anuales del 4% y la asesoría legal varía por año dependiendo de la necesidad de la misma siendo la mayor en el primer año para la constitución y en el último para la liquidación.

Tabla N.º 39. Costos Servicios de Terceros

Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Asesoría Contable	6,000	6,240	6,490	6,749	7,019	7,300	7,592
Asesoría Legal	2,542	1,017	1,017	1,356	1,356	1,695	1,695
Total sin IGV (S/.)	8,542	7,257	7,507	8,105	8,375	8,995	9,287
IGV (S/.)	1,538	1,306	1,351	1,459	1,508	1,619	1,672
Total con IGV (S/.)	10,080	8,563	8,858	9,564	9,883	10,614	10,958

Fuente y elaboración propia.

CAPÍTULO VIII. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

En este capítulo se busca evaluar la viabilidad económica y financiera del negocio. Nuestro domicilio fiscal será en Lima. Al ser un negocio de acopio no se considerarán gastos administrativos relacionados con gastos de oficina.

Se asumen como gastos preoperativos S/. 1,000.00 de apertura de cuentas, gastos notariales, trámites de inscripción, entre otros.

8.1. Inversiones

8.1.1. Activos

En el desarrollo del plan de negocio lo que se buscará es tener la estructura de costos más flexible posible, orientada principalmente a evitar costos fijos y ajustar los costos variables a los requerimientos del negocio.

Como se mencionó en el plan operativo, cada año se harán viajes de seguimiento y cercanía con nuestros socios productores para lo cual necesitaremos.

5 Laptops Lenovo	:	Costo S/. 3,000.00 cada una
3 Celulares empresariales	:	Costo S/. 350.00 plan empresa claro
3 Internet Móviles	:	Pago por mensualidad 49.90 por equipo

No se hará uso de oficinas, de activos muebles para el transporte o inversiones en planta o almacén.

Las laptops al año 5 tendrán un valor de S/1,000, el cual estará afecto a IR. En el caso de los celulares la renovación se dará cada 3 años con un valor de S/250 cada uno, también afecto a IR.

8.1.2. Capital de Trabajo

Requerimiento de capital de trabajo:

Sobre nuestra política de compras : 100% contado
Sobre nuestra política de ventas : Factura a 90 días

Los 90 días se considera desde el momento que se hace la compra hasta que se paga.

Sobre el requerimiento de caja se estima un (1) día en promedio considerando que la actividad solo factura en cuatro (4) meses, por decisión de los accionistas se busca cubrir caja según requerimiento diario.

Sobre los inventarios nuestro negocio es el acopio directo de los proveedores en donde se recolecta de los distintos puntos de cosecha y se traslada de forma siguiente a la maquila y luego al puerto. Por consiguiente, se tiene un inventario promedio estimado de cero (0) días.

Cálculo del requerimiento de capital de trabajo, ver el detalle en la tabla N.º 40:
 $90 + 0 + 1 - 0 = 91 \text{ días} / 360 \text{ días} = 25.27\%$ del total de la venta

Tabla N.º 40. Requerimiento de Capital de Trabajo para el cálculo del VAN.

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Venta miles		2,323	3,322	3,537	4,007	4,492	5,064	5,392	1,546
Cálculo WK		601	859	915	1,036	1162	1,310	1,395	399
Inversión WK	-601	-259	-55	-121	-125	-148	-84	995	399

Fuente y elaboración propia.

En la práctica debido a que nuestra operativa de negocio radica en tres (3) meses del mismo año (octubre, noviembre y diciembre) y enero del año siguiente, nuestro requerimiento real de capital de trabajo puede diferir del utilizado para

efectos teóricos en el cálculo del VAN y viabilidad económica de nuestro proyecto.

En ese sentido, para sincerar la capacidad de los accionistas de responder a los requerimientos reales mes a mes se hace añade un cálculo mensual del capital de trabajo del primer año, en donde el requerimiento llega a un máximo de 1,558,595 sustentando en la demora que existe entre el ciclo de pagos y cobros. En la tabla N.º 41 se muestra el Estado de resultados mensual.

Debido a las características estacionales de nuestro proyecto, los meses de febrero a septiembre cuentan con excedentes de capital como resultado del cierre de facturación de la ventana comercial. A efectos de nuestra evaluación se ha asumido dentro del costo de oportunidad del accionista los otros usos que podría darse a estos excedentes. En la práctica podríamos considerar rentabilizar estos excedentes con overnights bancarios y así mejorar nuestra rentabilidad o cubrirnos de nuestros factores de riesgo producto de la volatilidad de la industria.

El overnight es un producto que da rentabilidad diaria sobre los excedentes en cuenta, normalmente para calificar se debe tener cierto perfil y un mínimo en saldos en cuenta.

Tabla N.º 41. Estado de resultados mensual

ESTADO DE RESULTADOS MENSUAL															
		28-Feb	30-Mar	30-Abr	30-May	30-Jun	30-Jul	30-Ago	30-Set	30-Oct	30-Nov	30-Dic	30-Ene	28-Feb	30-Mar
Ventas	ventas											703,383	823,012	796,927	849,096
	Compra MP								(274,034)	(233,391)	(248,560)	(224,100)			
	Preparacion caja + Etiqueta								(50,242)	(50,242)	(50,242)	(50,242)			
	Pago de Packing								(77,038)	(77,038)	(77,038)	(77,038)			
Costos Variables	camion 12Tn								(48,000)	(48,000)	(48,000)	(48,000)			
	Operador logistico								(35,200)	(35,200)	(35,200)	(35,200)			
	Desaduanaje								(200,000)	(200,000)	(200,000)	(200,000)			
									(410,480)	(410,480)	(410,480)	(410,480)			
	Pago Internet	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)
	Viaticos	(2,480)	(2,480)	(2,480)	(2,480)	(2,480)	(2,480)	(2,480)	(2,480)	(2,480)	(2,480)	(2,480)	(2,480)	(2,480)	(2,480)
	Sueldos	(19,257)	(18,473)	(18,473)	(18,473)	(18,473)	(18,473)	(18,473)	(18,473)	(18,473)	(18,473)	(18,473)	(18,473)	(18,473)	(18,473)
	Pago seguros														
Costos Fijos	vida/proveedor												(2,980)		
	Certificacion	(5,000)	(5,000)												
	Soporte legal y contable	(840)	(840)	(840)	(840)	(840)	(840)	(840)	(840)	(840)	(840)	(840)	(840)	(840)	(840)
		(27,727)	(26,943)	(21,943)	(21,943)	(21,943)	(21,943)	(21,943)	(21,943)	(21,943)	(21,943)	(21,943)	(24,923)	(21,943)	(21,943)
	Depreciacion	(446)	(446)	(446)	(446)	(446)	(446)	(446)	(446)	(446)	(446)	(446)	(446)	(446)	(446)
	REQ WEK	(27,727)	(54,669)	(76,612)	(98,555)	(120,497)	(142,440)	(164,383)	(186,325)	(892,781)	(1,558,595)	(1,536,194)	(1,372,685)	(597,700)	229,454

Fuente y elaboración propia.

8.2. Financiamiento

Debido a que la empresa es nueva, no cuenta con respaldo en activos, los socios no tienen negocios anteriores o relacionados se tiene como supuesto que la empresa no califica a acceder préstamos en el sistema financiero por lo tanto el requerimiento de capital de trabajo será cubierto al 100% por los socios.

8.3. Presupuestos

8.3.1. Supuestos generales

Se toma como referencia una inflación del 3% el cual se mantiene a lo largo de todo el periodo.

El tipo de cambio se calculó en 4.00 y se mantiene en el tiempo.

El proyecto inicia en febrero de 2022 y se vende hasta enero de 2029. Las operaciones se extienden hasta marzo 2029 donde se realiza la última cobranza.

El IGV es del 18% y el IR 15% según lo dicta el detalle del Régimen Laboral y Tributario del sector agrario para empresas con ventas menores a 1,700 UIT.

Se asumen S/1,000.00 de gastos pre operativos (coordinación para búsqueda del ingeniero, apertura de la empresa en notaria, apertura cuentas en bancos).

8.3.2. Ventas

Se tomó como referencia los precios FOB al mercado internacional, fuente SUNAT.

Para poder determinar los precios de agosto en adelante del año 2021 se toma el promedio de los precios de los últimos cuatro (4) años, los cuales se pueden apreciar en detalle en la tabla N.º 42.

El crecimiento para los siguientes años se calcula en 6% porque es el promedio del total de variación entre los años 18/19 y 19/20 que también coincide con el incremento de los seis (6) primeros meses del 2021 donde sí se tiene data histórica.

Tabla N.º 42. Fuente de precios SUNAT

Fuente de precios SUNAT \$							VAR 18/19	VAR 19/20	VAR 20/21
Meses / Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022			
Enero	1.91	2.39	1.94	2.3	2.36	2.51	0.81	1.19	1.03
Febrero	2	2.08	1.95	2.36	2.54	2.70	0.94	1.21	1.08
Marzo	2.19	2.53	2.24	2.26	2.22	2.36	0.89	1.01	0.98
Abril	2.18	2.39	2.05	2	2.07	2.20	0.86	0.98	1.04
Mayo	2.31	2.53	2.19	1.72	1.96	2.09	0.87	0.79	1.14
Junio	2.4	2.39	2.58	1.67	1.86	1.98	1.08	0.65	1.11
Julio	2.49	1.99	2.68	1.75	1.89	2.01	1.35	0.65	1.08
Agosto	2.58	1.61	2.73	1.95	2.22	2.36	1.70	0.71	
Septiembre	2.45	1.95	2.8	2.31	2.38	2.53	1.44	0.83	
Octubre	1.97	1.99	2.11	1.75	1.96	2.08	1.06	0.83	
Noviembre	3.27	1.5	2.32	2.06	2.29	2.44	1.55	0.89	
Diciembre	1.99	2.19	2.31	2.37	2.22	2.36	1.05	1.03	
							1.12	0.98	1.06

Fuente: SUNAT hasta Julio 2021. Elaboración propia.

Las ventas las proyectamos por número de contenedores, ver tabla N.º 43, los cuales inician en 16 por periodo de ventana comercial y van aumentando en el transcurso del proyecto.

Tabla N.º 43. Proyección de contenedores

Año	0	1	2	3	4	5	6	7
Contenedores		16	16	17	17	18	19	20

Fuente y elaboración propia.

Los incrementos a partir del año tres (3) se distribuyen primero en enero, luego enero/octubre, luego enero/octubre y noviembre y al final año siete (7) se le suma un contenedor a los cuatro (4) meses de campaña.

El requerimiento por contenedor para poder cumplir con la venta es de la capacidad del contenedor 21,120 tn + 12% (merma que se genera por la manipulación y traslado).

Contenedor 21,120 kg
 21,120 kg * 16 contenedores = 378,470 kg Req. año 1
 = 94,618 kg mensual

Se decide por un tema de costos abastecemos 60% en Junín y 40% en Ayacucho.

Requerimiento Ayacucho 37,847
 Requerimiento Junín 56,771

Tabla N.º 44. Producción en toneladas por región en meses de ventana comercial

Región	2020				2021			
	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
Apurímac	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	287.45
Ayacucho	103.46	310.38	1,344.97	310.38	133.22	399.66	1,731.88	399.66
Cusco	11.70	35.10	58.50	244.53	24.12	72.37	120.61	504.15
Junín	11.23	13.56	19.29	13.56	94.17	113.70	161.75	113.70
Total	126.39	359.04	1,422.77	568.47	215.52	585.73	2,014.24	1,304.97

Fuente y elaboración propia.

La tendencia en la tabla N.º 44 demuestra crecimientos en capacidad de producción a niveles exponenciales, sobre el último dato 2021, se estima que necesitamos el 35% de la oferta de Junín en el mes de menor oferta para poder cumplir con nuestro pronóstico. Para el 2022 esa oferta deberá ser al menos la mitad y cada año se hará más fácil tener oferta de la cual abastecemos.

En el caso de Ayacucho la tendencia es de un 30% en promedio, lo cual nos arroja un requerimiento de 20% sobre el dato 2021 y posiblemente un 12% sobre el 2022 en el mes de menor oferta que es octubre.

8.3.3. *Costos Variables*

Compras por acopio

Para poder definir nuestro costo de compra por región tomamos como referencia el precio mensual de los últimos cuatro (4) años del kilogramo de palta Hass recopilado por MIDAGRI ver tabla N.º 45 y N.º 46.

*Se toma como costo de partida para el 2022 el promedio de los últimos cuatro (4) años considerando la volatilidad al alza y a la baja de los periodos con data disponible para la región Ayacucho.

*En la Región Junín el precio se comporta de manera diferente por lo que se decide tomar la variación de crecimiento de los últimos tres (3) años para hallar la variación anual y tomarlo como factor de crecimiento.

Para ambas regiones se calcula un factor de crecimiento que se determina midiendo la variación de los últimos años para aproximar el porcentaje (%) de crecimiento decreciente y eso aplicarlo como un factor de ajuste en la proyección.

- Preparación caja + Etiqueta / Preparación del packing.
- Se halla el costo por kilo incluido IGV en dólares, luego se hace el cambio a sol.
- El factor de crecimiento de este precio es el efecto inflación.

Tabla N.º 45. Precio chacra Ayacucho

PRECIO CHACRA SOLES/KG DEL DEPARTAMENTO DE AYACUCHO												
Meses / Año	2018	2019	2020	2021	Proyectado 2022	Proyectado 2023	Proyectado 2024	Proyectado 2025	Proyectado 2026	Proyectado 2027	Proyectado 2028	Proyectado 2029
Enero	3.13	3.05	4.23	3.84	3.56	4.14	4.80	5.47	6.17	6.88	7.60	8.31
Febrero	2.78	3.04	5.46	5.85	4.28	4.98	5.77	6.57	7.41	8.27	9.14	9.99
Marzo	2.64	3.1	5.33	5.72	4.20	4.88	5.65	6.44	7.26	8.11	8.96	9.79
Abril	2.57	3.1	3.23	3.08	3.00	3.48	4.03	4.60	5.18	5.79	6.39	6.99
Mayo	2.64	2.93	3.12	3.07	2.94	3.42	3.96	4.51	5.09	5.68	6.27	6.86
Junio	2.6	3.16	2.93	2.98	2.92	3.39	3.93	4.48	5.05	5.64	6.23	6.81
Julio	2.66	3.12	3.13	3.34	3.06	3.56	4.12	4.70	5.30	5.92	6.54	7.14
Agosto	2.82	3.51	3.36	3.29	3.25	3.77	4.37	4.98	5.62	6.27	6.92	7.57
Septiembre	3.04	3.85	3.44	5.36	3.92	4.56	5.28	6.02	6.79	7.58	8.37	9.15
Octubre	2.99	4.01	3.41	4.97	3.85	4.47	5.18	5.90	6.65	7.43	8.21	8.97
Noviembre	2.68	3.09	3.29	5.15	3.55	4.13	4.78	5.45	6.15	6.86	7.58	8.29
Diciembre	2.69	3.28	4.27	5.62	3.97	4.61	5.34	6.08	6.86	7.66	8.46	9.25
					3.73	4.34	5.03	5.73	6.46	7.21	7.96	8.70

Fuente MIDAGRI hasta 2021. Elaboración propia.

Tabla N.º 46. Precio chacra Junín

PRECIO CHACRA SOLES/KG DEL DEPARTAMENTO DE JUNIN											
2018	2019	2020	2021	Proyectado 2022	Proyectado 2023	Proyectado 2024	Proyectado 2025	Proyectado 2026	Proyectado 2027	Proyectado 2028	Proyectado 2029
0.89	0.84	0.90	1.04	1.10	1.19	1.28	1.38	1.49	1.61	1.74	1.88
0.97	0.93	0.83	1.06	1.11	1.19	1.29	1.39	1.50	1.62	1.75	1.89
0.97	0.95	0.90	1.05	1.08	1.17	1.26	1.36	1.47	1.59	1.71	1.85
0.92	0.98	0.80	1.11	1.21	1.31	1.41	1.52	1.64	1.77	1.91	2.06
1.03	1.02	0.87	1.25	1.37	1.48	1.59	1.72	1.85	2.00	2.16	2.33
1.07	1.14	0.99	1.58	1.86	2.01	2.17	2.34	2.52	2.72	2.94	3.17
1.08	1.31	0.96	1.77	2.24	2.41	2.60	2.81	3.03	3.28	3.54	3.82
1.17	1.50	1.02	1.86	2.35	2.53	2.73	2.95	3.19	3.44	3.71	4.01
1.08	1.44	0.91	1.92	2.61	2.82	3.04	3.28	3.54	3.82	4.12	4.45
0.96	1.22	0.96	1.75	2.26	2.44	2.64	2.85	3.07	3.32	3.58	3.86
0.88	1.07	0.99	1.45	1.74	1.88	2.03	2.19	2.37	2.55	2.76	2.97
0.81	1.04	1.00	1.42	1.73	1.87	2.02	2.18	2.35	2.54	2.74	2.96
	1.12	0.93	1.44	1.93	2.08	2.25	2.43	2.62	2.83	3.05	3.29

Fuente MIDAGRI hasta 2021. Elaboración propia.

Costos de transporte

Costo transporte por camión al packing más cercano por camión 18tn (S/ 6,000).

Ruta 1: Ayacucho / Ica
Ica / Callao

Ruta 2: Junín / Ica
Ica / Callao

Se mantiene el uso de dos unidades por contenedor. El precio cada año se aumenta en el factor inflación de 3% versus el año anterior.

Costo operador logístico

Se considera el precio de mercado actual (\$2,200.00) a pesar de que esté por niveles muy por encima del histórico de otros años. Se toma como referencia de moneda el sol al tipo de cambio (TC) del proyecto y se proyecta un aumento equivalente a la inflación de forma anual.

Costo de nacionalización

Se incluye transporte marítimo a Canadá y nacionalización, se toma como referencia de moneda el sol al tipo de cambio (TC) del proyecto y se le aplica un factor de crecimiento anual equivalente a la inflación.

Transporte Marítimo a Canadá en dólares americanos	\$ 11,500.00
Nacionalización y almacenes en dólares americanos	\$ 1,000.00

En la tabla N.º 47 se puede apreciar un resumen de las ventas y en la tabla N.º 48 los costos anuales del plan de negocios.

Tabla N.º 47. Ventas anuales, proyección de requerimiento desagregado por mes

		Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Año6	Año7
Proyeccion de venta	contenedore	16	16	17	17	18	19	20
Tiempo	meses	4	4	4	4	4	4	4
Peso del contenedor		21,120	21,120	21,120	21,120	21,120	21,120	21,120
merma		12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%
Requerimiento por contenedor		23,654	23,654	23,654	23,654	23,654	23,654	23,654
Requerimiento mensual		94,618	94,618	94,618	94,618	94,618	94,618	94,618
				23,654	23,654	47,309	70,963	94,618
Requerimiento mensual adicional	Enero			23,654	23,654	23,654	23,654	23,654
	Octubre					23,654	23,654	23,654
	Noviembre						23,654	23,654
	Diciembre							23,654

Fuente y elaboración propia.

Tabla N.º 48. Costos anuales desagregados (Proyección de requerimiento según análisis de costeo por producto/servicio.)

		2022/2023	2023/2024	2024/2025	2025/2026	2026/2027	2027/2028	2028/2029	
Costos de MP	Total mes	Enero	224,100	254,286	356,708	397,549	439,857	483,006	526,281
		Octubre	274,034	307,885	345,704	384,904	532,839	586,738	642,198
		Noviembre	233,391	263,096	296,342	330,730	366,975	505,852	554,216
		Diciembre	248,560	280,768	316,852	354,130	393,392	434,192	594,985
Costo de caja + etiqueta	Total mes	Enero	50,242	51,749	66,627	68,626	70,685	72,805	74,989
		Octubre	50,242	51,749	53,302	54,901	70,685	72,805	74,989
		Noviembre	50,242	51,749	53,302	54,901	56,548	72,805	74,989
		Diciembre	50,242	51,749	53,302	54,901	56,548	58,244	74,989
Costo de packing	Total mes	Enero	77,038	79,349	102,162	105,226	108,383	111,635	114,984
		Octubre	77,038	79,349	81,729	84,181	108,383	111,635	114,984
		Noviembre	77,038	79,349	81,729	84,181	86,707	111,635	114,984
		Diciembre	77,038	79,349	81,729	84,181	86,707	89,308	114,984
Requerimiento camiones	Total mes	Enero	48,000	49,440	63,654	65,564	67,531	69,556	71,643
		Octubre	48,000	49,440	50,923	52,451	67,531	69,556	71,643
		Noviembre	48,000	49,440	50,923	52,451	54,024	69,556	71,643
		Diciembre	48,000	49,440	50,923	52,451	54,024	55,645	71,643
Operador logístico	Total mes	Enero	35,200	36,256	46,680	48,080	49,522	51,008	52,538
		Octubre	35,200	36,256	37,344	38,464	49,522	51,008	52,538
		Noviembre	35,200	36,256	37,344	38,464	39,618	51,008	52,538
		Diciembre	35,200	36,256	37,344	38,464	39,618	40,806	52,538
Costos CIF	Total mes	Enero	200,000	206,000	265,225	273,182	281,377	289,819	298,513
		Octubre	200,000	206,000	212,180	218,545	281,377	289,819	298,513
		Noviembre	200,000	206,000	212,180	218,545	225,102	289,819	298,513
		Diciembre	200,000	206,000	212,180	218,545	225,102	231,855	298,513

Fuente y elaboración propia.

8.3.4. Costos Fijos

Se incluye el costo de los tres (3) planes de telefonía por un total de ciento cuarenta y nueve soles (S/.149.00) los cuales se mantienen a lo largo del proyecto.

Se estiman los viáticos como un costo diario de veinte soles (S/20.00) que se distribuye entre las dos personas que estarán de viaje en ese mes + ochenta soles (S/80.00) por hospedaje habitación doble por noche. Semanas de estadía dos (2).

$$20*2*14= \text{S/. } 560.00 \qquad 80*14= \text{S/. } 1,120.00$$

Se estima un costo de transporte de cien soles (S/100.00) ida y vuelta terrestre por persona mensual.

Los sueldos se mantienen estables a lo largo del proyecto y se calculan bajo un Régimen PYME = S/200.00

Para el ingeniero se tiene un bono por movilidad de seiscientos soles (S/600.00) que le permitirá visitar a todos proveedores de la zona.

Los sueldos se analizan y se calcula una carga equitativa mensual dentro del flujo. El asesor legal y contable no están en planilla, se contratan por requerimiento y se estima un costo anual de S/6,000.00 y S/.2,542.00 respectivamente (sin IGV), ver el detalle en la tabla N°49.

Se incluye a inicio del año dos el pago de un seguro vida a nuestros principales veinte (20) proveedores productores como parte de nuestro programa de fidelización y responsabilidad social.

El costo estimado de la certificación internacional para poder exportar al mercado canadiense “Global Gap” lo estimamos en un total de S/. 10,000.00 en el primer año y luego S/. 5,000 por renovación en los años siguientes. Estos gastos se ingresan en dos pagos iguales en los meses de abril y mayo de cada periodo de actividad.

Tabla N.º 49. Sueldos del personal

Tipo	Nº	Cargo	Sueldo Mensual	Sueldo Anual	Gratificación	CTS	ESSALUD	Seguro Vida Ley
Gastos Administrativos	1	Gerente General	3,000	36,000	6,000	3,000	2,160	191
	1	Ingeniero Agrónomo	4,200	50,400	8,400	4,200	3,024	267
	1	Jefe de Operaciones	2,500	30,000	5,000	2,500	1,800	159
	1	Jefe de Administración	2,500	30,000	5,000	2,500	1,800	159
	1	Jefe de finanzas	2,500	30,000	5,000	2,500	1,800	159
	1			0	0	0	0	0
	1			0	0	0	0	0
Gasto Ventas	1			0	0	0	0	0
	1			0	0	0	0	0
TOTAL								

Fuente y elaboración propia

8.4. Punto de Equilibrio

Nuestros costos fijos se componen de las siguientes partidas en el año 1:

Salarios: 4 integrantes del equipo + Ingeniero agrónomo

Total, anual: S/221,676.00

Requerimiento de viajes: Pago de hotel, viáticos y pasaje

Total, anual: S/33,120.00

Pago de servicio de internet + celular

Total, anual: S/1,796.00

Asistente contable y legal:

Total, anual: S/10,800.00 inc. IGV

Costo de certificación Global Gap

Total anual: S/. 10,000.00 inc. IGV

Sobre los costos variables tenemos:

Costo de la palta ponderada S/2.52 por kg promedio año 1

Costo de elaboración S/5.40 con IGV por caja

Transporte S/12,000 por contenedor

CIF S/. 10,000 por contenedor

Precio de venta S/9.30 en soles al tipo de cambio (TC) del proyecto en promedio de octubre a enero.

Haciendo el cálculo del punto de equilibrio por contenedor según la información compartida tenemos los resultados detallados en la tabla N.º 50:

Tabla N.º 50. Punto de equilibrio

VARIABLES	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Costos fijos	252,153	269,292	269,292	269,292	269,292	263,312
Costo de ventas por contenedor	-164,692	-177,529	-191,753	-206,282	-221,413	-236,942
Precio por contenedor	193,610	276,897	272,136	308,257	320,902	361,775
Utilidad por contenedor	28,918	99,368	80,384	101,975	99,489	124,828
Punto de Equilibrio	8.72	2.71	3.35	2.64	2.71	0.72

Fuente y elaboración propia.

8.5. Estados Financieros

8.5.1. Estado de Resultados

Podemos apreciar según el ciclo de nuestra actividad económica que el ingreso por ventas del año uno (1) se da en los tres (3) primeros meses de actividad, año dos (2) ya toma el ciclo completo que incluye enero más octubre, noviembre y diciembre. Esto se visualiza en el año ocho (8) donde la actividad se limita a un solo mes más los adicionales para la gestión de cobranza y pagos.

Nuestros costos fijos en el año uno (1) representan un 10% del costo de la actividad y se va diluyendo según se aumenta en volumen venta, cerrando en niveles del 4.5%.

La estructura de costo variable sí mantiene su rango de 82% a 84% dependiente del año de evaluación.

La utilidad antes de impuestos va de los rangos de 9% a 12% y la Utilidad Neta oscila entre 7% a 9% a partir del año dos (2) donde se tiene la facturación completa.

A continuación, el Estado de Resultados y el Estado de Resultados con análisis vertical (Tabla N.º 51 y N.º 52):

Tabla N.º 51. Estado de Resultados anual

Estado de Resultados									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Años	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	
Ventas	2,323,322	3,322,760	3,537,774	4,007,336	4,492,622	5,064,852	5,392,596	1,546,158	
Costo de Ventas	(755,985)	(1,075,849)	(1,213,184)	(1,426,473)	(1,690,756)	(1,966,639)	(2,274,405)	(526,281)	
Otros costos Variables	(1,231,439)	(1,678,862)	(1,729,227)	(1,889,974)	(2,126,889)	(2,226,782)	(2,397,200)	(609,319)	
Costos Fijos	(252,153)	(269,292)	(269,292)	(269,292)	(269,292)	(269,292)	(269,292)	(29,382)	
Depreciacion/Amortizacion	(5,350)	(5,350)	(5,350)	(350)	(350)	(5,350)	(5,000)	(5,000)	
UAI	78,395	293,407	320,720	421,248	405,335	596,789	446,699	376,176	
IR	11,759	44,011	48,108	63,187	60,800	89,518	67,005	56,426	
UN	66,636	249,396	272,612	358,061	344,535	507,270	379,694	319,750	

Fuente y elaboración propia.

Tabla N.º 52. Estado de Resultados anual (análisis vertical)

Años	1		2		3		4		5		6		7		8	
	2022	%	2023	%	2024	%	2025	%	2026	%	2027	%	2028	%	2029	
Ventas	2,323,322	100.00%	3,322,760	100.00%	3,537,774	100.00%	4,007,336	100.00%	4,492,622	100.00%	5,064,852	100.00%	5,392,596	100.00%	1,546,158	
Costo de Ventas	(755,985)	-32.54%	(1,075,849)	-32.38%	(1,213,184)	-34.29%	(1,426,473)	-35.60%	(1,690,756)	-37.63%	(1,966,639)	-38.83%	(2,274,405)	-42.18%	(526,281)	
Otros costos Variables	(1,231,439)	-53.00%	(1,678,862)	-50.53%	(1,729,227)	-48.88%	(1,889,974)	-47.16%	(2,126,889)	-47.34%	(2,226,782)	-43.97%	(2,397,200)	-44.45%	(609,319)	
Costos Fijos	(252,153)	-10.85%	(269,292)	-8.10%	(269,292)	-7.61%	(269,292)	-6.72%	(269,292)	-5.99%	(269,292)	-5.32%	(269,292)	-4.99%	(29,382)	
Depreciacion/Amortizaci	(5,350)	-0.23%	(5,350)	-0.16%	(5,350)	-0.15%	(350)	-0.01%	(350)	-0.01%	(5,350)	-0.11%	(5,000)	-0.09%	(5,000)	
UAI	78,395	3.37%	293,407	8.83%	320,720	9.07%	421,248	10.51%	405,335	9.02%	596,789	11.78%	446,699	8.28%	376,176	
IR	11,759	0.51%	44,011	1.32%	48,108	1.36%	63,187	1.58%	60,800	1.35%	89,518	1.77%	67,005	1.24%	56,426	
UN	66,636	2.87%	249,396	7.51%	272,612	7.71%	358,061	8.94%	344,535	7.67%	507,270	10.02%	379,694	7.04%	319,750	

Fuente y elaboración propia.

8.5.2. Flujo de Caja Económico y Financiero

Los requerimientos de capital de trabajo se generan debido a la política de ventas de noventa (90) días crédito. Los excedentes de utilidad no cubren los primeros años, el requerimiento es incremental producto del mayor volumen de ventas.

Los desfases de caja serán cubiertos por dinero de los accionistas.

El flujo de caja económico y financiero, expresados en la tabla N.º 53, se hace bajo el supuesto de un escenario sin Draw back (escenario que aumenta el estrés de la caja, pero que como accionistas decidimos asumir para el cálculo del proyecto dado los factores de riesgo asumidos por inestabilidad política y jurídica sumado al hecho que desde su inicio al 8% este viene reduciéndose, ahora al 3% y que es probable que en cualquier momento se desestime).

Tabla N.º 53. Flujo de Caja Económico y Financiero

Flujo operativo	0	71,986	254,746	277,962	358,411	344,885	512,620	384,694	324,750
Flujo inversion	(582,993)	(258,554)	(55,624)	(121,888)	(125,543)	(158,786)	(84,787)	995,074	399,991
Inversion activos	16,050			(1,050)		(15,000)			
Venta de Activos				638		4,250			
Gastos Pre operativos		2000							
Calculo WK	25.87%		601,043	859,598	915,222	1,036,698	1,162,241	1,310,277	1,395,065
Inversion WK		(601,043)	(258,554)	(55,624)	(121,476)	(125,543)	(148,036)	(84,787)	995,074
Flujo financiamiento	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo economico	(582,993)	(186,569)	199,122	156,074	232,867	186,099	427,833	1,379,768	724,741
KE		20%	Calculamos el Wacc como un referencial de mercado (10.36%) pero consideramos que debido al alto % de capital que representa para los accionistas esta inversión esperamos no menos del 20%						
VAN		374,122							
TIR		30%							

Fuente y elaboración propia.

8.6. Indicadores de Rentabilidad

Para hallar el VAN determinamos una tasa de retorno del accionista del 20% sustentado en:

- El capital invertido por los accionistas asciende a trescientos cuarenta mil soles (S/340,000) por persona en algún periodo dentro del flujo de la empresa.
- Existen variables de riesgo dentro del proyecto producto de la volatilidad de los precios internacionales y los costos locales.
- El dinero requerido para hacer el aporte representa una parte importante del total de activos de los socios.

Descontando el flujo a nuestra tasa calculada tenemos un VAN de S/374,122

La TIR del proyecto es del 30%.

8.7. Análisis de Sensibilidad

Según nuestro análisis de sensibilidad donde tenemos mayor exposición es en la variación del precio y del tipo de cambio (TC). Ambas variables son volátiles y pueden aumentar considerablemente el riesgo de nuestro proyecto.

Como punto a favor tenemos que los costos de salida son bastante bajos, aparte tenemos un K_e esperado del 20% que en un escenario pesimista podemos adaptarlo hasta un 12% para continuar con el proyecto, en ese escenario tenemos mucha mayor holgura a la variación de las dos variables antes expuestas.

El escenario actual permite continuar el proyecto hasta con un VAN esperado del 29.69%. El detalle de los cálculos puede apreciarse en la tabla N.º 54.

Tabla N.º 54. Detalle análisis de sensibilidad

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD: SIN DRAWBACK							
Variación en el precio del insumo (palta local)							
	-20%	-10%	-5%	0%	5%	10%	20%
VAN	481,220	427,671	400,896	374,122	347,347	320,573	257,924
Variación en el precio FOB							
	-20%	-10%	-5%	0%	5%	10%	20%
VAN	(2,020,616)	(743,373)	(173,005)	374,122	916,528	1,458,933	2,543,745
Variación del TC							
	-20%	-10%	-5%	0%	5%	10%	20%
VAN	(873,426)	(227,189)	76,291	374,122	671,953	969,783	1,565,445
Variación Ke							
	12%	16%	18%	20%	22%	24%	29.698%
VAN	907,446	606,224	482,786	374,122	278,208	193,331	23

Fuente y elaboración propia.

CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1. Conclusiones

- La nueva empresa comercializadora de palta Hass a Canadá es factible y sostenible desde los aspectos económico, financiero, estratégico y de comercialización demostrados a través de los ocho capítulos de esta tesis.
- La estrategia operativa se basa en la tercerización de todos los procesos (producción, acopio, empaquetado y comercialización) que permite al equipo gerencial enfocarse en la supervisión de la asesoría técnica y el monitoreo de las actividades tercerizadas para obtener una palta Hass y un servicio de alta calidad.
- Es clave asegurar el abastecimiento en los meses de actividad del negocio considerando que la oferta del año inicio aún es escasa en caso ingresen nuevos competidores al mercado. La cercanía y los planes de fidelización y beneficios serán herramientas clave para la sostenibilidad del proyecto en el tiempo.
- Nuestro cliente principal es un bróker canadiense, quien se encargará de la nacionalización y comercialización de la palta Hass dentro del territorio canadiense. Asimismo, también forman parte de los clientes los consumidores finales.
- Una correcta implementación de la estrategia de diferenciación es clave en la viabilidad operativa de este proyecto que busca asegurar oferta mínima en los meses de escasez de ventana como se mencionó con la asesoría en técnicas de siembra y cosecha, visitas de acompañamiento y cercanía de los accionistas más un plan de beneficios sociales
- La oferta actual de palta Hass en el Departamento de Junín es de 872 toneladas y en Ayacucho 5,626 toneladas sin embargo ambas zonas muestran crecimientos de dos dígitos en todos los periodos analizados por lo que es viable pensar que la gestión de proveedores será una barrera menor en el tiempo y también un factor de menor riesgo operativo.
- La demanda actual de palta Hass en el mercado canadiense asciende a \$91.785 millones en el 2019 con un crecimiento esperado de 5.14% anual en los próximos años.

- La fuente de financiamiento de la inversión será propia y será asumida por los cuatro integrantes de este Plan de Negocio. El requerimiento de capital de trabajo es alto por lo que es necesario tener planes de apalancamiento como persona natural para poder cubrir hasta los 1.5MM que se necesitan en DIC del año1. El Valor Actual neto es de S/374,122 y la tasa interna de retorno 30%, lo cual, confirma la viabilidad y sostenibilidad de nuestra tesis.

9.2. Recomendaciones

- Implementar adecuadamente la gestión de contratos integrales, como se plantea en nuestro trabajo de investigación, permite el mejoramiento de la palta Hass en el tiempo, promueven mejores técnicas de cultivo y de acopio, así como compartir conocimientos de tecnologías y buenas prácticas que reduzcan sus costos y mejoren la calidad de la materia prima.
- Aprovechar la vigencia del Tratado de Libre Comercio Bilateral con Canadá, el cual, genera facilidades y una gran oportunidad de igualdad para las empresas peruanas que se dedican a la exportación de la palta Hass a este mercado potencial.
- En el mercado de destino, México representa a un competidor fuerte y consolidado con el cual no será fácil competir. Este goza de ventajas de costos logísticos por su cercanía, por lo cual, en lugar de competir por precios, se sugiere hacerle frente con el desarrollo de valor agregado y confiabilidad que se brinda a los clientes acerca de la calidad e inocuidad del producto.
- Plantear herramientas de cobertura ante la volatilidad en el tipo de cambio considerando nuestro análisis de sensibilidad donde la variable de mayor impacto es la variación de TC en un escenario donde eso no vaya de la mano con un incremento en los precios internacionales.
- Hacer un escenario realista considerando factores como el Drawback fuera del cálculo debido a su vulnerabilidad y riesgo de cambio en el corto plazo.

BIBLIOGRAFÍA

ADEX, CIEN (2019). La palta en la alianza del pacífico. En: <https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2019/08/Palta-Alianza-del-Pacifico1.pdf>

Clasificación Arancelaria - ADUANET (2022). CONVENIOS INTERNACIONALES. En: <http://www.aduanet.gob.pe/servlet/aigci01?partida=804400000&Mopc=2&Clib=%20504>

BCRP (2021). Reporte de inflación. En: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2021/junio/reporte-de-inflacion-junio-2021.pdf>

BCRPData (2021). Tasa de desempleo. En: <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN38063GM/html>

Centro Nacional de Epidemiología, Prevención y Control de Enfermedades del Ministerio de Salud (2022). Sala COVID-19, Ayacucho. En: <https://www.dge.gob.pe/covid19.html>

Cerdas, M. Montero, M. & Díaz, E. (2006). Manual de Manejo de Pre y Post Cosecha de Aguacate (Persea Americana). Ministerio de Agricultura y Ganadería de Costa Rica. En: https://www.academia.edu/33422254/Aguacate_2006_manual_de_manejo_pre_y_pos_cosecha_de_aguacate

COMEXPERÚ (2021). Segunda reforma agraria: ¿es lo que realmente el agricultor necesita? En: <https://www.comexperu.org.pe/en/articulo/segunda-reforma-agraria-es-lo-que-realmente-el-agricultor-necesita>

Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria (2015). *La palta Producto Estrella de Exportación*. Lima: MINAGRI DGPA.

El Peruano (2014). Procedimiento: Certificación Fitosanitaria de Palta (Persea americana) variedad Hass destinada a la exportación, en el portal institucional de SENASA. En: https://www.senasa.gob.pe/senasa/descargasarchivos/jer/SUB_DIR_EXPORT/RD%200009-2014-MINAGRI-SENASA-DSV%20y%20anexo.pdf

FRIESAN (2021). ECONOFIN Economic & Financial Report, Reporte 3er Trimestre 2021. En: https://customer54594g.img.musvc2.net/static/154593/assets/1/ECONOFIN%20-%20trimestral.pdf?utm_source=mailup&utm_medium=email&utm_campaign=genera
l

Cannock Torero, G., Gonzales-Zúñiga G., A. (1994) Economía agraria (1a ed.). Lima: Universidad del Pacífico. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11354/2030>

Gestión (2021). Promulgan ley para promover la industrialización del agro. En: <https://gestion.pe/economia/midagri-promulgan-ley-para-promover-la-industrializacion-del-agro-en-el-pais-nndc-noticia/?ref=gesr>

INEI (2021). Informe técnico Producto Bruto Interno Trimestral Cuentas Nacionales Año Base 2007. N°03 – Agosto 2021. En: <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-pbi-ii-trim-2021.pdf>

INIA (2011). Técnica adaptada para determinación del momento óptimo de cosecha en palta cv Hass. En: https://repositorio.inia.gov.pe/bitstream/20.500.12955/682/1/Trip-2011-Cosecha_Palta.pdf

La Cámara (2021). Detalles del régimen laboral y tributario del sector agrario. En: [https://lacamara.pe/detalles-del-regimen-laboral-y-tributario-del-sector-agrario/#:~:text=e\)%20Bono%20agrario.,S%2F%209%2C30%20diarios](https://lacamara.pe/detalles-del-regimen-laboral-y-tributario-del-sector-agrario/#:~:text=e)%20Bono%20agrario.,S%2F%209%2C30%20diarios)

Manual de Comercio Exterior. (2017). ¿Cómo identificar y aprovechar una ventana comercial? 09/2017, En: <https://www.manualdecomercioexterior.com/2017/09/como-identificar-y-aprovechar-una.html>

MIDAGRI (2018). Requerimientos Agroclimáticos del cultivo de palto. En: <https://bibliotecavirtual.midagri.gov.pe/index.php/material-de-divulgacion/fichas-tecnicas/2018-2/39-requerimientos-agroclimaticos-del-cultivo-de-palto/file>

MIDAGRI (2021). Boletín Estadístico Mensual “El Agro en Cifras”. En: <https://www.gob.pe/institucion/midagri/informes-publicaciones/1763886-boletin-estadistico-mensual-el-agro-en-cifras-2021>

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (2021). Perfil productivo y competitivo de los principales cultivos del sector. En: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiOWU5NDRkYzUtNzRjZi00NmM5LWEzMDEtYzExZjg4Njg2ZWQ0IiwidCI6IjdmMDg0NjI3LTdmNDAtNDg3OS04OTE3LTk0Yjg2ZmQzNWYzZiJ9>

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (2021). Problemas tipo de la agricultura peruana. En: <https://www.midagri.gov.pe/portal/22-sector-agrario/vision-general/190-problemas-en-la-agricultura-peruana>

Oficina General de Planeamiento y Presupuesto Minagri. (2016). Plan Estratégico Sectorial Multianual Actualizado. Lima: Minagri

Resolución Directoral N° 0009-2014-MINAGRI-SENASA-DSV. En: <https://www.gob.pe/institucion/senasa/normas-legales/1131086-0009-2014-minagri-senasa-dsv>

Sandoval, Jorge (2021). Segunda Reforma Agraria: la importancia de centrarse en el cómo. En: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/segunda-reforma-agraria-la-importancia-de-centrarse-en-el-como>

SENASA (2022). Consulta de requisitos de productos para exportación. En: <https://servicios.senasa.gob.pe/consultaRequisitos/consultarRequisitos.action>

Sierra y Selva Exportadora. (2020). Análisis de Mercado de Palta: 2015-2019. Lima. En: <https://www.gob.pe/institucion/sse/informes-publicaciones/1368928-analisis-de-mercado-palta-2015-2019>

Stevenson, M (Febrero 16, 2022) “Mexico's avocados face fallout from violence, deforestation” CTV News Canada. En <https://www.ctvnews.ca/business/mexico-s-avocados-face-fallout-from-violence-deforestation-1.5783926>

Stevenson, M (Octubre 23, 2019) “Blood guacamole: In Mexico, avocados bring income, cartels” Canadian Business. En <https://archive.canadianbusiness.com/business-news/blood-guacamole-in-mexico-avocados-bring-income-cartels/>

Suarez, K (Febrero 14, 2022) “EE UU suspenderá “el tiempo que sea necesario” las importaciones de aguacate mexicano ante las amenazas del narco” El País. En <https://elpais.com/mexico/2022-02-15/ee-uu-suspendera-el-tiempo-que-sea-necesario-las-importaciones-de-aguacate-mexicano-ante-las-amenazas-del-narco.html>

Redacción BBC News Mundo, Ciudad de México (Febrero 18, 2022) “Estados Unidos reanuda el envío de aguacate desde México tras la amenaza del crimen organizado que paralizó la millonaria exportación por una semana”. BBC News. En: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-60425907>

Vivanco, T. (Septiembre 18, 2015). Impulsan la Producción de Palta en Junín, como Nuevo Fruto. 2017, de Diario El Correo. En: <https://diariocorreo.pe/peru/impulsan-a-la-palta-en-junin-como-nuevo-fruto618791/>

INEI (2020) Perú indicadores de educación por departamentos 2009-2019) https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1751/ibro.pdf

INEI (2020) Estado de la población peruana 2020. En: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf

OPIPPEMS. Estudio de mercado de la palta campaña 2017-2018. En: <https://opip.pems.pe/wp-content/uploads/2019/08/VENTANA-COMERCIAL-DE-LA-PALTA-CAMPA%C3%91A-2017-2018.pdf>

Sierra y Selva Exportadora (2021). Boletín Estadístico Mensual "EL AGRO EN CIFRAS" - 2021. Lima. En: <https://www.gob.pe/institucion/midagri/informes-publicaciones/1763886-boletin-estadistico-mensual-el-agro-en-cifras-2021>

Sierra y Selva Exportadora (2021). Reporte Estadístico de Palta - 22 de diciembre de 2021

<https://www.gob.pe/institucion/sse/informes-publicaciones/1368892-reporte-estadistico-de-palta>