

UNIVERSIDAD ESAN



“Viabilidad económica financiera de una empresa sostenible que integra a los pequeños productores agrícolas de palta Hass en el valle de Virú (La Libertad)”

Trabajo de investigación presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magíster en Administración de Agronegocios

por:

Bruno Renato Mondéjar Bracamonte

Pablo Jhonatan Neyra Barrionuevo

Juan Francisco Pizarro Valladares

Giovanni Lenin Rosales Cabello

.....
.....
.....
.....

Programa de la Maestría en Administración de Agronegocios

Lima, 27 de marzo de 2023

Palta Hass de Virú (Versión 03 mayo 2023)

INFORME DE ORIGINALIDAD

7 %	7 %	1 %	2 %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.lamolina.edu.pe Fuente de Internet	1 %
2	repositorio.iica.int Fuente de Internet	1 %
3	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %
4	ri.agro.uba.ar Fuente de Internet	<1 %
5	1library.co Fuente de Internet	<1 %
6	docplayer.es Fuente de Internet	<1 %
7	www.agraria.pe Fuente de Internet	<1 %
8	vsip.info Fuente de Internet	<1 %
9	www.senamhi.gob.pe Fuente de Internet	<1 %

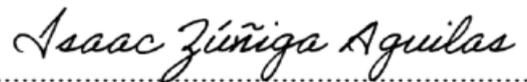
Este trabajo de investigación:

“Viabilidad económica financiera de una empresa sostenible que integra a los pequeños productores agrícolas de palta Hass en el valle de Virú (La Libertad)”

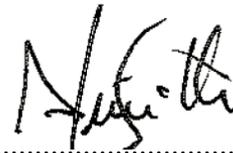
ha sido aprobada.



.....
Luis Torres Paz, jurado



.....
Isaac Zúñiga Aguilar, jurado



.....
Marco Vinelli Ruiz (Asesor)

Universidad ESAN

2023

DEDICATORIAS

Primero agradezco a Dios, y en especial a mi madre Romelia, por todo este ánimo y apoyo incondicional que me brindó y a mis hijos Juan Diego y Juan Alfonso, que me motivan día a día en seguir adelante.

Juan Francisco Pizarro Valladares

A mi esposa Elisa, por el apoyo incondicional para poder terminar esta maestría, a mis padres Mario y Carmen por haberme enseñado desde pequeño que la Educación es el bien más preciado y a mi hijo Leonardo, que me motiva día a día a seguir adelante.

Bruno Renato Mondéjar Bracamonte

Le dedico el resultado de este trabajo a toda mi familia.

Principalmente, a mis padres que me apoyaron y motivaron a seguir adelante, me han enseñado a ser la persona que soy hoy, con principios, valores, perseverancia y empeño para poder alcanzar mis metas.

Todo esto con una enorme dosis de amor y sin pedir nada a cambio.

Pablo Jhonatan Neyra Barrionuevo

Agradecer a mi familia nuclear y extensivo, en el cual van desde mis amigos de colegio hasta mis compañeros de trabajo, quienes me dan soporte en mi camino.

Giovanni Lenin Rosales Cabello

AGRADECIMIENTOS

Agradecer a cada una de las personas que han apoyado y contribuido a hacer posible esta tesis.

A nuestro asesor Marco Vinelli Ruiz por su apoyo en el desarrollo de esta tesis.

Al profesor Leonardo Adachi Kanashiro por su orientación y apoyo en este trabajo de investigación.

Juan Francisco Pizarro Valladares

Grado de Magíster en Administración de Agronegocios. Ingeniero agrónomo, cuento con 15 años de experiencia en el manejo agronómico y administrativo de empresas agrícolas dedicado a la producción agrícola de frutales, destinado para agroexportación, además desarrollo de negocios agrícolas y mejora de proceso agrícola. Con habilidades en liderar equipo de alto rendimiento y mejora continua en la productividad, generando un excelente clima laboral. Con valores éticos, alta orientación a resultados e interés en seguir desarrollándome profesionalmente en el área de economía y administración agrícola.

FORMACIÓN

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

Magíster en Administración de Agronegocios.

2001 - 2006 Universidad Nacional Jose Faustino Sanchez Carrión

Ingeniero Agrónomo.

EXPERIENCIA

2020 – a la fecha	San Felipe SA. Empresa agrícola familiar dedicada a la siembra y producción de frutales siempre verde; como es cítricos y palto, el cual es destinado a la agroexportación mediante el Consorcio Productores de Fruta del Perú.
Nov. 2020- a la fecha	Sub- Gerente Agrícola. Responsable agrícola de los tres fundos que cuenta la empresa agrícola, los cuales están destinado en dos cultivos principales como son los cítricos y los paltos, además de la gestión del personal a cargo (325 colaboradores) para el desarrollo y funcionamiento agrícola y mejora del clima laboral, Se ha logrado revalidar las siguientes certificaciones que te permiten acceder a los mercados top de fruta del mundo; como Global Gap, Grasp, Smeta, Nurture y próximo Rainforest Alliance. He logrado implementar una campaña de incentivos de manera anual para los colaboradores de rango medio, la cual contribuyó a generar un incremento de la producción agrícola muy significativo del 18% con respecto al año anterior. En el año 2021 fue clave la ejecución de estrategias de la compañía en donde incrementé la productividad promedio en colaboradores de rango medio en 22% con un crecimiento neto del volumen de 18% a 26% en el 2022. Hemos mejorado la estructura organizacional, lo cual nos volvió más eficientes en la operatividad logrando incrementar la productividad y la calidad interna y aparecía de nuestra fruta bandera que son los Cítricos y Palto Hass.
2013 - 2020	Agro Industrial G&P SAC. Empresa agrícola perteneciente al grupo AG (Agrícola Garibaldi), empresa agrícola con 10 años produciendo cítricos y palto para la Agroexportación, ubicada en la ciudad de Supe.
Mar. 2013- Mar. 2020	Gerente Agrícola. Encargándose de toda la parte productiva de la empresa y coordinar con las áreas de apoyo, para realizar una plantación nueva y productiva, uno de mi mayor reto fue empezar el fundo desde cero, primero preparando la tierra, luego buscando las variedades de cítricos a plantar, además de eso se conformó con un equipo de trabajo, con el objetivó muy productivo, logrando a obtener producción muy

	estables en la gestión realizada llegamos a tener un total de 350 colaboradores en cosecha, además de conseguir certificaciones que nos permitan ingresar con nuestro productos a los mercado más exigente del mundo.
--	---

SEMINARIOS

Capacitación de actualización en norma global gap v5.4	2022
Administración Estratégica en el Sector Agrícola	2020
Curso de implementación de norma BRC en plantas agroindustriales	2020
Curso de Implementación de norma HACCAP	2020
II Congreso Internacional de Palto	2019
Diplomado en Citricultura Avanzada	2018
Curso de Diagnóstico Nutricional Y diseño de Programas de Fertirriego para Frutales	2018
III Congreso de Citricultura	2017
III Congreso de Palto Y Mango	2017

IDIOMAS

- Inglés a nivel Intermedio.

MANEJO DE PROGRAMAS

- Microsoft Office – Nivel avanzado
- Corel Draw, Photoshop – Nivel avanzado
- Manejo del sistema Titanium Nivel avanzado
- Manejo y programación del sistema de riego DREAM 5.2 v Experto
- Manejo del Software NISIRA (Software de Producción Agrícola) Experto

Bruno Renato Mondéjar Bracamonte

Magister en Administración de Agronegocios, con 16 años de experiencia en empresas de primer nivel del sector Agroindustrial y Agrícola Exportadora. Enfocado en Operaciones de Producción de Campo, Logística y Planeamiento del Abastecimiento de Materias Primas, Negociaciones con Proveedores, Diagnóstico Técnico y Calidad. Capacidad de trabajo en entornos exigentes y equipos multidisciplinarios. Proactivo e innovador. Liderazgo empático a través de principios éticos profesionales de alto nivel.

FORMACIÓN ACADÉMICA

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

Magíster en Administración de Agronegocios.

1997 - 2007 Universidad Nacional Agraria la Molina - UNALM

Bachiller en Agronomía.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

2021-2023	Agrícola y Ganadera Chavín de Huántar Empresa Agroindustrial dedicada a la transformación de frutas y hortalizas en productos congelados para la exportación.
Jul 2021- Mar 2023	Coordinador de Compra Materia Prima – Fresa. Responsable de la programación, implementación y ejecución del programa de abastecimiento de materia prima – Fresa para atender los requerimientos de la planta de proceso. Esto incluye abastecimiento de fresa de campos habilitados en cadenas productivas, campos tercerizados y campos libres de las 3 zonas de producción (Huaura, Barranca y Chimbote), así como la supervisión de técnicos de campo (9), seguimiento a aplicaciones fitosanitarias y cumplimiento de requerimientos de calidad en campo de nuestros clientes en el exterior. He logrado enviar MP a planta para la producción y venta en valores FOB de \$5,5M y \$3.6M en los años 2021 y 2022 respectivamente, logrando tener 0 reclamos por pesticidas en la campaña 2022.
2018-2021	Incapampa SAC Empresa ubicada en Huaral dedicada a la producción y venta de mandarina Satsuma Okitsu para mercado local y espárrago verde para exportación.
Ene 2018- May 2021	Superintendente de Fundo. Responsable del Manejo Agronómico de Espárrago y Mandarina Satsuma Okitsu “tempranera”, de desarrollar y ejecutar el plan de producción y control de presupuestos aprobados, de direccionar los equipos de trabajo de la operación, de controlar los indicadores de gestión y productividad del personal y elaborar informes y presentar resultados a Gerencia sobre rendimientos e indicadores de campo. He logrado revertir la situación a la llegada a campo y se ha recuperado en un 70% la producción del espárrago y mandarina.
2016-2017	Pepas Tropicales del Perú SAC Empresa parte del Grupo Silvestre ubicada en el valle de Barranca, dedicada a la producción de hortalizas y frutales como Espárragos y

	Paltos, con certificación orgánica y Global Gap y una proyección de 1200 has.
Ene 2016- Dic 2017	Administrador de Fundo. Responsable de programar junto a las demás jefaturas las actividades de los cultivos, realizar requerimientos de compra mensuales, realizar las proyecciones de cosecha para exportación, diseñar estructura de costos y el sistema y monitoreo de la operación y verificar los estándares de calidad y seguimiento de las operaciones del fundo. He logrado aumentar el área sembrada de 40 a 120 hectáreas de espárrago dentro del primer año, implementación de maquinaria agrícola como azufradoras y aplicación tractorizada, implementación de áreas como sanidad agrícola y riego y logré implementar Global Gap para el espárrago y certificación orgánica en el palto.

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

Especialización en Gestión de la Calidad y Auditoría Ambiental 2014
Universidad Nacional Agraria La Molina

Diplomado en Administración de Empresas 2013
IPAE

IDIOMAS

Inglés – Nivel intermedio

MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office – Nivel intermedio

Photoshop – Nivel intermedio

Power BI – Nivel básico

Pablo Jhonatan Neyra Barrionuevo

Magíster en Administración de Agro negocios con 8 años de experiencia en el desarrollo e implementación de proyectos agrícolas de frutales y hortalizas para exportación. Con capacidad para liderar equipos de alto rendimiento y mejora continua en productividad y eficiencia promoviendo un óptimo clima laboral. Con altos valores éticos, orientación a resultados y con el interés de poder seguir desarrollándome profesionalmente en el sector de agro negocios.

FORMACIÓN

2020-2022 Universidad ESAN

Maestría en Administración de Agronegocios

2015-2016 Centrum Católica – EADA España

Master Internacional en Supply Chain Management

2007-2012 Universidad de Lima

Ingeniería Industrial

EXPERIENCIA

2018 – 2023	Sociedad Agrícola C&M S.A.C. , Empresa agrícola familiar, dedicada al cultivo y comercialización de palta Hass para exportación. Actualmente cuentan con campos de cultivo en la zona de Virú – La Libertad.
Enero 2018 – A la fecha	Gerente de Operaciones. Responsable de supervisar las actividades logísticas y de diseñar e implementar procedimientos para mejorar la productividad en la compañía, así como, supervisar y controlar el cumplimiento de los mismos. Se implementó el uso de indicadores de cumplimiento en las distintas actividades y en los programas establecidos en el campo con el fin de poder tener la información necesaria para una mejor toma de decisiones. Se estableció un programa para la implementación de certificaciones de calidad, de las cuales se han logrado certificar Global Gap, Grasp y FSMA, próximamente también se va a certificar SMETA, con el fin de garantizar los estándares de trabajo, salud, seguridad, desempeño ambiental y ética dentro de las operaciones de la compañía. La implementación de estas certificaciones ha permitido poder comercializar la fruta en mercados más exigentes y por consiguiente poder obtener mejores precios de retorno para la compañía, logrando incrementar sus ingresos hasta en un 15%.
2014 – 2017	Agroindustrias El Productor S.A.C. , Empresa agrícola familiar, dedicada al cultivo de capsicums, como: pimiento morrón, ají páprika, ají escabeche, entre otros, para su comercialización en el mercado nacional y para exportación.
Octubre 2014 – Diciembre 2017	Gerente General, Responsable de la organización de la estructura de la empresa, así como de la planificación de los objetivos generales y específicos. También me encargue de analizar y dirigir los aspectos financieros, administrativos y logísticos de la empresa. Durante mi gestión, se logró implementar buenas prácticas agrícolas y programas para el manejo fitosanitario de los campos, con el fin de poder cumplir los límites máximos de residuos permitidos (LMR), para poder comercializar los capsicums en el mercado de Estados Unidos. También

	se logró desarrollar un proyecto de cultivo de pimientos bajo estructuras protegidas (casa malla) con el fin de poder exportar productos frescos al mercado americano.
2014	Asociación de Exportadores – ADEX , Gremio empresarial líder del comercio exterior peruano, trabaja por el desarrollo del país y promoción de las exportaciones peruanas.
Abril 2014– Setiembre 2014	Analista de Logística, encargado de la cotización y negociación con proveedores, así como, de la generación de órdenes de compra, del seguimiento de abastecimientos y el desarrollo de nuevos proveedores. En este trabajo pude implementar el manejo de indicadores de compra, como atención de solicitudes de compra, ahorros generados, etc. Lo cual permitió poder contar con la información necesaria para una mejor toma de decisiones en el área, así como, para medir el desempeño de los colaboradores del área y el nivel de satisfacción de los clientes internos.

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

Comercio Exterior (2014 - Asociación de Exportadores – ADEX)

Buenas prácticas en gestión de proyectos (2013 - Universidad ESAN)

IDIOMAS

Inglés – Nivel intermedio

MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office – Nivel avanzado

SAP Business One – Nivel avanzado

Power BI – Nivel Intermedio

Giovanni Lenin Rosales Cabello

Magíster en Administración de Agronegocios con 4 años de experiencia en Inversiones de Proyectos, en Planeamiento de Programación Física y Financiera y Seguimiento en Ejecución Financiera. Con altos valores éticos, con orientación a resultados y promotor de mejoras en la empresa.

FORMACIÓN

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

Magíster en Administración de Agronegocios.

2011 - 2016 Universidad Nacional Agraria la Molina - UNALM

Titulado en Economía.

EXPERIENCIA

2021 – a la fecha	PEIP EB - Proyecto Especial de Inversión Pública Escuelas Bicentenario. Ejecutor de infraestructura educativa mediante el acuerdo Gobierno a Gobierno con Reino Unido.
Ene. 2021- a la fecha	Analista. Responsable de hacer el seguimiento mensual y reprogramación de las metas físicas y financieras para el cumplimiento de ejecución proyectada en el año. Asimismo, apoyo en la planeación de las actividades operativas multianuales.
2019 - 2020	PRONIED - Programa Nacional de Infraestructura Educativa. Gestor de infraestructura educativa Pública.
Mar. 2019- Dic. 2022	Consultor. Encargado de hacer el seguimiento mensual y reprogramación de las metas físicas y financieras para cumplir con la ejecución proyectada en el año.

IDIOMAS

Inglés – Nivel intermedio

MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office – Nivel intermedio

ÍNDICE GENERAL

CAPITULO I.	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Antecedentes	1
1.2	Objetivos de la investigación	2
1.2.1	Objetivo general	2
1.2.2	Objetivos específicos	2
1.3	Justificación	3
1.4	Delimitación de la investigación	5
1.4.1	Alcance	5
1.4.2	Limitaciones de la investigación	5
1.5	Metodología de la investigación	6
1.5.1	Tipo de investigación	6
1.5.2	Metodología para el análisis de la empresa sostenible	6
1.5.3	Metodología para el análisis de modelos de asociatividad	8
1.5.4	La investigación cuantitativa de los pequeños productores agrícolas	8
1.5.4.1	Población en estudio	8
1.5.4.2	Tamaño de muestra	8
1.5.4.3	Recolección de datos	9
1.5.4.4	Análisis e interpretación de la información	9
CAPITULO II.	MARCO DE REFERENCIA	10
2.1	El producto palta Hass	10
2.1.1	Descripción y generalidades	10
2.1.2	La Palta Hass	11
2.1.3	Beneficios del consumo y uso de la palta	11
2.2	Empresa sostenible	12
2.2.1	Conceptos, definiciones	12
2.2.2	Objetivos de ODS de la ONU: objetivos que contribuye esta tesis	12
2.2.3	Características y beneficios de la empresa sostenible	13
2.2.4	Factores clave de éxito para implementar una empresa sostenible	14
2.2.5	Casos de éxito de empresas sostenibles en Perú y en la región La Libertad	15
2.3	Asociatividad: modelos de integración con pequeños productores agrícolas	16
2.3.1	Conceptos, definiciones y características	16
2.3.2	Problemática e importancia de los pequeños productores agrícolas en la economía de la región	16
2.3.3	Financiamiento sostenible	17

2.3.4	<i>Integración de pequeños productores en modelos de asociatividad</i>	18
2.3.5	<i>Tipos de asociatividad</i>	19
2.3.5.1	<i>Organizaciones de servicios territoriales</i>	19
2.3.5.2	<i>Organizaciones gremiales o reivindicativas</i>	19
2.3.5.3	<i>Organizaciones con fines agroempresariales</i>	19
2.3.6	Las organizaciones con fines agroempresariales	19
2.3.6.1	Sociedades comerciales o lucrativas	19
2.3.6.2	Asociaciones sin fines de lucro	19
2.3.7	<i>Asociaciones sin fines de lucro</i>	20
2.3.7.1	Modelo Asociativo	20
2.3.7.2	Modelo de Cooperativas	20
2.3.7.3	Modelo de Consorcios	20
2.3.8	<i>Elección del modelo de asociatividad</i>	21
2.3.9	<i>¿Cómo se puede implementar la cooperativa híbrida de servicios?</i>	28
2.4	Conclusiones de la revisión de literatura	29
CAPITULO III. ANÁLISIS DEL MERCADO Y PRINCIPALES COMPETIDORES		31
3.1.	Comercio internacional de palta Hass	31
3.1.1	<i>Producción de palta en el Perú</i>	31
3.1.2	<i>Productividad mundial</i>	32
3.1.3	<i>Análisis de precios</i>	33
3.2.	Análisis de mercados internacionales	36
3.3.	Macro segmentación y análisis de mercado objetivo	40
3.3.1	<i>Variables</i>	40
3.3.2	<i>Perfil del mercado objetivo</i>	41
3.3.2.1	Países Bajos	41
3.3.2.2	Estados Unidos	41
3.3.2.3	España	42
3.3.3	<i>Perfil del consumidor</i>	42
3.3.3.1	Estados Unidos	42
3.3.3.2	Europa	44
3.3.4	<i>Segmentación de importadores</i>	44
3.3.5	<i>Las certificaciones</i>	45
3.3.5.1	Norma nacional (certificado fitosanitario de lugar de producción)	46
3.3.5.2	Certificación Global Gap	46
3.3.5.3	Certificación Smeta	46

3.4.	Estimación de la demanda potencial	47
3.4.1	<i>Metodología de la estimación de la demanda</i>	47
3.4.2	<i>Determinación de la demanda potencial</i>	47
3.4.3	<i>Conclusiones del análisis de Mercado</i>	48
3.5.	Análisis de la competencia en los mercados objetivos	49
3.5.1	<i>Rivalidad de competidores actuales</i>	49
3.5.2	<i>Rivalidad de futuros competidores</i>	50
3.5.3	<i>Poder de negociación de clientes</i>	50
3.5.4	<i>Poder de negociación de proveedores</i>	51
3.5.5	<i>Amenaza de productos sustitutos.</i>	51
3.5.6	<i>Conclusiones del análisis de la competencia.</i>	51
3.6.	Análisis de Factores SEPTE	52
3.6.1	<i>Factores Sociales</i>	52
3.6.2	<i>Factores Económicos</i>	52
3.6.3	<i>Factores Políticos</i>	53
3.6.4	<i>Factores Tecnológicos</i>	53
3.6.5	<i>Factores Ecológicos</i>	53
3.7.	Conclusiones, principales oportunidades y amenazas	54
CAPITULO IV. ANÁLISIS INTERNO DE LA CADENA PRODUCTIVA DE PALTA EN EL VALLE DE VIRÚ		57
4.1.	Situación de la palta en el Perú	57
4.1.1	<i>Producción</i>	57
4.1.2	<i>Principales mercados para las exportaciones de palta Hass peruana</i>	59
4.2.	Producción de palta Hass en Virú (Región La Libertad)	59
4.2.1	<i>Ventajas comparativas</i>	60
4.2.2	<i>Ventajas competitivas</i>	60
4.2.3	<i>Productividad</i>	60
4.3.	Análisis de la zona de Virú - La Libertad	61
4.3.1	<i>Ubicación geográfica</i>	61
4.3.2	<i>Perfil de la zona de Virú</i>	62
4.3.3	<i>Proyecto de irrigación</i>	62
4.3.4	<i>Infraestructura productiva existente</i>	63
4.3.5	<i>Conclusiones del análisis</i>	66
4.4.	Análisis de los pequeños productores de Palta Hass de Virú (La Libertad)	66
4.4.1	<i>Área promedio que manejan</i>	66

4.4.2	<i>Rendimiento por hectárea</i>	66
4.4.3	<i>Costo de materia prima</i>	66
4.4.4	<i>Resultados de la encuesta</i>	67
4.4.5	<i>Resultados de estadísticos descriptivos</i>	73
4.4.6	<i>Resultados de la Matriz de Correlación</i>	73
4.4.7	<i>Conclusiones del análisis estadístico</i>	76
4.4.8	<i>Conclusiones del análisis interno</i>	76
CAPITULO V. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA SOSTENIBLE QUE INTEGRA A LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES AGRÍCOLAS DE PALTA HASS DE VIRÚ		79
5.1	Propuesta de modelo de negocio de la empresa sostenible	79
5.2	Elección de estrategias competitivas genéricas	80
5.2.1	<i>Estrategia competitiva genérica según Porter</i>	80
5.2.2	<i>Estrategia competitiva según comportamiento de la competencia</i>	82
5.3	Propuesta de creación de la empresa sostenible “Virú Avocados”	83
5.3.1	<i>Misión</i>	84
5.3.2	<i>Visión</i>	84
5.3.3	<i>Valores</i>	84
5.3.4	<i>Propuesta del modelo CANVAS</i>	84
5.4	Matrices Estratégicas	87
5.4.1	<i>Matriz de evaluación de factores externos</i>	87
5.4.2	<i>Matriz de evaluación de factores internos</i>	87
5.4.3	<i>Matriz FODA Cruzada</i>	88
5.4.4	<i>Objetivos estratégicos</i>	90
CAPITULO VI. PLAN DE NEGOCIOS		91
6.1.	Plan de Marketing Empresa Sostenible Viru Avocados SRL	91
6.1.1.	<i>Objetivos del plan de marketing</i>	91
6.1.2.	<i>Determinación del mercado</i>	92
6.1.3.	<i>Segmentación</i>	92
6.1.3.1.	Macrosegmentación	92
6.1.3.2.	Microsegmentación	93
6.1.4.	<i>Posicionamiento</i>	94
6.1.5.	<i>Flor de Lovelock</i>	95
6.1.5.1.	Producto básico	95
6.1.5.2.	Producto complementario	95
6.1.6.	<i>Marketing mix</i>	96

6.1.6.1.	Estrategia de producto	96
6.1.6.2.	Estrategia de precio	99
6.1.6.3.	Estrategia de plaza	100
6.1.6.4.	Estrategia de promoción	100
6.1.7.	<i>Política de ventas</i>	101
6.1.8.	<i>Presupuesto</i>	101
6.2.	Plan de operaciones	102
6.2.1.	<i>Estrategias de las operaciones agrícolas</i>	103
6.2.2.	<i>Operaciones agrícolas de acopio</i>	104
6.2.3.	<i>Operaciones de planta de embarque</i>	107
6.2.4.	<i>Operaciones de exportación</i>	109
6.2.5.	<i>Presupuesto</i>	111
6.2.5.1	Precio de compra a la materia prima (Cooperativa híbrida de servicios Virú) 111	
6.2.5.2	Estructura de costo	112
6.2.5.3	<i>Gastos indirectos de fabricación</i>	113
6.2.5.4	<i>Inversión</i>	113
6.3.	Plan de Desarrollo del Potencial Humano	114
6.3.1.	<i>Objetivos del plan de desarrollo del potencial humano</i>	114
6.3.2.	<i>Estructura de la empresa</i>	114
6.3.3.	<i>Valores de la organización</i>	115
6.3.4.	<i>Organigrama de la Empresa comercializadora.</i>	116
6.3.5.	<i>Perfil de los empleados</i>	116
6.3.5.1	Gerente General	116
6.3.5.2	Asistente administrativo	117
6.3.5.3	Administrador	117
6.3.5.4	Ejecutivo comercial	118
6.3.5.5	Vigilante	118
6.3.6.	<i>Política de salarios</i>	119
6.3.7.	<i>Indicadores de desempeño</i>	119
6.3.8.	<i>Presupuesto</i>	120
6.4.	Plan de Responsabilidad Social Empresarial	121
6.4.1.	<i>Principales stakeholders</i>	121
6.4.2.	<i>Principales acciones de responsabilidad social</i>	122
CAPITULO VII. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA		124

7.1	Supuestos de la evaluación	124
7.2	Ventas	124
7.3	Costos de producción	125
7.4	Gastos	126
7.5	Inversiones	126
7.5.1.	Activos fijos	126
7.5.2.	Intangibles	127
7.5.3.	Capital de trabajo	128
7.6	Estado de Ganancias y Pérdidas	128
7.7	Financiamiento	130
7.8	Flujos de Caja – VAN – TIR / EBITDA	130
7.8.1	Tasa de descuento	131
7.8.2	Evaluación económica del proyecto	132
7.8.3	Evaluación financiera del proyecto	132
7.9	Análisis de riesgos	132
7.9.1	Sensibilidad	132
7.9.2	Riesgos	132
CAPITULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		134
8.1.	Conclusiones	134
8.2.	Recomendaciones	135
ANEXOS	136	
BIBLIOGRAFÍA	139	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Generalidades de la palta.....	10
Tabla 2.2 Composición nutricional de la palta (100 gramos de pulpa).....	11
Tabla 1.1 Comparación de modelos asociativos.....	22
Tabla 2.4 Tipos de cooperativas en el Perú.....	25
Tabla 3.1 Producción y exportación de palta 2021-2022 (en toneladas).....	31
Tabla 3.2 Estacionalidad en la cosecha de palta.....	32
Tabla 3.3 Estacionalidad de palta Hass por regiones.....	32
Tabla 3.4 Segmentación del consumidor norteamericano de palta según su consumo....	43
Tabla 3.5 Importaciones de palta según continente 2015- 2019.....	44
Tabla 3.6 Importaciones de palta según país 2015- 2019.....	45
Tabla 3.7. Estados Unidos y países Bajos: Total de importaciones de palta 2015- 2019 (cifras en miles de toneladas).....	47
Tabla 3.8. Estados Unidos y Países Bajos: Proyección de importaciones de palta en los siguientes 10 años (años 1 al 10) (miles de TM).....	47
Tabla I.9 Estados Unidos y Países Bajos: Total de exportaciones de palta 2017- 2021 (cifras en miles de toneladas).....	48
Tabla 4.1 Estadísticos descriptivos.....	73
Tabla 4.2. Prueba de KMO y Bartlett.....	74
Tabla 4.3. Varianza total explicada.....	74
Tabla 4.4. Matriz de componente rotado.....	75
Tabla 5.1 Matriz EFE.....	87
Tabla 5.2 Matriz EFI.....	88
Tabla 5.3 FODA Cruzada.....	88
Tabla 5.4 Objetivos estratégicos y objetivos tácticos.....	90
Tabla 6.1. Presupuesto del plan de marketing para el año 1.....	101
Tabla 6.2. Presupuesto del plan de marketing del año 1 a 10 (dólares).....	101
Tabla 6.3. Presupuesto de costo de producción fijo directo e indirecto para un horizonte de 10 años (dólares).....	112

Tabla 6.4. Presupuesto de gastos indirectos de fabricación para un horizonte de 10 años (dólares).....	113
Tabla 6.5. Inversión para un horizonte de 10 años (dólares).....	113
Tabla 6.6. Política de salarios.....	119
Tabla 6.7. Indicadores de desempeño.....	120
Tabla 6.8. Planilla anual de “Virú Avocados”.....	120
Tabla 6.9. Planilla para 10 años de “Empresa Sostenible Virú Avocados SRL” (Soles y dólares).....	120
Tabla 7.1 Ventas de la producción de palta (USD).....	125
Tabla 7.2 Costos de producción de palta (USD)	125
Tabla 7.3 Gastos administrativos (USD).....	126
Tabla 7.4 Gastos de ventas (USD).....	126
Tabla 7.5 Inversiones en activos fijos e intangibles (USD).....	127
Tabla 7.6 Depreciación de los activos fijos (USD).....	127
Tabla 7.7 Amortización de los intangibles (USD).....	128
Tabla 7.8 Capital de trabajo del proyecto (USD).....	128
Tabla 7.9 Estado de Resultados sin gastos financieros (USD).....	129
Tabla 7.10 Estado de Resultados con gastos financieros (USD).....	129
Tabla 7.11 Financiamiento del proyecto (USD).....	130
Tabla 7.12 Flujos de caja económicos (USD).....	130
Tabla 7.13 Flujos de caja financiero (USD).....	131

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.2 Ubicación del área de estudio.....	8
Figura 2.1 Imagen de palta.....	11
Figura 2.2 Modalidad de Cooperativas.....	24
Figura 3.1 Rendimiento de palta a nivel mundial en el año 2017 (toneladas por hectárea).....	33
Figura 3.2 Precio semanal de palta Hass (2022-2023).....	34
Figura 3.3 Precio semanal de palta Hass (2019-2023).....	34
Figura 3.4 Exportación mensual de la palta peruana en FOB (Millones de US \$) entre los años 2017-2021.....	35
Figura 3.5 Precio FOB (US\$/kg) mensual de la palta peruana. Período 2018 a 2021.....	35
Figura 3.6 Principales países productores de palta (2020).....	36
Figura 3.7 Procedencia de palta Hass en mercado estadounidense.....	37
Figura 3.8 Análisis de mercados.....	38
Figura 3.9 Análisis del sector agropecuario.....	39
Figura 3.10 Análisis del producto palta.....	39
Figura 3.11 Consumo per cápita de palta en los Estados Unidos y Europa.....	40
Figura 3.12 Principales destinos de palta Hass peruana.....	41
Figura 3.13 Principales usos de palta en Estados Unidos.....	43
Figura 3.14 Consumo per cápita anual de palta en Europa.....	44
Figura 3.15 Porcentaje de participación % de Viru Avocados en las exportaciones de palta totales del Perú.....	48
Figura 4.1 Superficie de producción de palta por regiones en el Perú en el año 2020 (Miles de ha).....	57
Figura 4.2 Producción de palta en el Perú entre 2001-2020 (Miles de TM).....	58
Figura 4.3 Participación por regiones en la producción de palta en el Perú en el año 2020.....	58
Figura 4.4 Exportaciones peruanas de la palta a los principales países de destino entre los años 2017-2021 (US\$ FOB Millones).....	59
Figura 4.5 Productividad por regiones de la palta peruana (t/ha). Año 2021.....	61
Figura 4.6 Mapa geográfico de la provincia de Virú.....	62

Figura 4.7 Valle de Virú: ubicación geográfica de las fuentes de abastecimiento de agua.....	63
Figura 4.8 Número de productores por rango de hectáreas.....	66
Figura 4.9 ¿Qué área sembrada de palta Hass posee?.....	67
Figura 4.10 ¿Dónde vende su fruta?.....	68
Figura 4.11 ¿Quién compra su fruta?.....	68
Figura 4.12¿Qué factores considera el más importante para vender su fruta?...	69
Figura 4.13 ¿En los últimos años se le ha presentado inconveniente en la comercialización de su fruta?.....	69
Figura 4.14 ¿De qué forma considera que puede mejorar su negocio y lograr un crecimiento como productor de palta?.....	70
Figura 4.15 ¿Usted se encuentra formalizado ante la SUNAT?.....	70
Figura 4.16 ¿Cuál considera usted la razón por la que los agricultores no forman parte de una asociación de productores de palta en el valle de Virú?.....	71
Figura 4.17. ¿De qué manera se puede motivar a los productores de palta del valle de Virú para organizarse como asociación?.....	71
Figura 4.18. ¿Su palta cuenta con alguna certificación de calidad?.....	72
Figura 4.19 ¿Estaría dispuesto a unirse con otros agricultores para obtener una mayor oferta exportable?.....	72
Figura 4.20 ¿Conoce la ley de cooperativas del régimen agrario o general?.....	73
Figura 4.21. Gráfico de sedimentación.....	75
Figura 5.1. Matriz de Estrategias competitivas genéricas de Porter.....	81
Figura 5.2. Estrategias según comportamiento de la competencia.....	83
Figura 5.3. Modelo de Negocios según CANVAS.....	86
Figura 6.1 Palta con fines de agroexportación.....	97
Figura 6.2 Palta Hass empacada en caja de cartón 4 kg	97
Figura 6.3 Logo marca Perú.....	98
Figura 6.4 Logo Prohass.....	98
Figura 6.5 Logo Empresa Sostenible Virú Avocados SRL.....	99
Figura 6.6 Evolución precios semanales palta Hass (2020-2023).....	99
Figura 6.7. Diagrama de proceso de recepción y flujo de la Palta Hass.....	102

Figura 6.8 Flujo general de procesos.....	104
Figura 6.9 Reunión con la cooperativa hibrida de servicios Viru.....	105
Figura 6.10 Asesoría técnica a palteros.....	106
Figura 6.11 Buenas prácticas de cosecha de palta.....	107
Figura 6.12 Jabas de acopio de fruta.....	108
Figura 6.13 Antracnosis en la palta.....	108
Figura 6.14 Empacado de palta.....	109
Figura 6.15 Ejemplo de exportación marítima de palta.....	111
Figura 6.16 Organigrama de cargos.....	116
Figura 6.17 Modelo de capacitación, concientización y asesoría grupal.....	123
Figura 6.18 Modelo de capacitación in situ.....	123
Figura 7.1 Análisis de sensibilidad.....	132

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio busca determinar la viabilidad económica financiera de una empresa sostenible que integra a los pequeños productores agrícolas de palta Hass en el valle de Virú (La Libertad)

En la actualidad, existe una tendencia global de consumo de alimentación saludable, y la palta Hass es uno de estos súper alimentos gracias a su alto contenido de vitaminas y minerales.

Unos de los mayores mercados de consumo de palta Hass es Estados Unidos, que cuenta con 331.8 millones de habitantes y que tienen un consumo de 3.9 kg/año de palta y en constante incremento. México es su principal abastecedor y debido a su cercanía los costos de traslado son menores respecto a otros proveedores.

El Perú no se encuentra cerca al mercado final, pero ofrece ventanas de comercialización diferente a la de México, el cual puede ofrecer fruta más temprana con altos niveles de calidad. Además, México no llega a abastecer toda la demanda que tiene el mercado de Estados Unidos.

Perú cuenta con condiciones agroclimáticas que favorecen al cultivo y producción de palta Hass en la zona Virú, región de La Libertad. Es factible la producción mediante un modelo de cooperativa híbrida de servicios en la cual la cooperativa no solo trabaje con la empresa sostenible, sino que sea socia a razón de un 25% de participación, con el fin de garantizar la continuidad del modelo de exportación de palta Hass.

Nuestro primer mercado objetivo es Estados Unidos, el cual está promoviendo el consumo de palta Hass por medio de Avocados From Perú. Además, la consolidación del consumo de esta fruta Super Food es por el incremento de su demanda debido a la percepción de alimento saludable directamente vinculado con el objetivo de calidad de vida de los americanos. Asimismo, nuestro segundo mercado objetivo es Países Bajos porque es la puerta de ingreso a Europa.

Se determinó una proyección de la cantidad demandada americana y países bajos para nuestro proyecto, para el primer año en 1,920 TM de Palta Hass y para el décimo o año exportará 2,352 TM.

Se realizó un análisis de los aspectos críticos del sector agrícola tales como la infraestructura, desarrollo tecnológico, recursos humanos, abastecimiento, así como las actividades primarias relacionadas a nuestro proyecto de la tesis.

Por otro lado, de acuerdo con el estudio de tamaño y localización, la ubicación de la planta procesadora y de acondicionamiento de la palta Hass será ubicada en la región de la Libertad, ubicada en la costa norte del país, con el 9.6% del territorio peruano. Presenta temperaturas entre templadas y cálidas desde los 18°C hasta 31.9°C, las precipitaciones se encuentran en promedio 35 mm anuales lo que ha permitido desarrollar cultivos de gran demanda en el extranjero como el espárrago y la palta

Los terrenos agrícolas que cuenta la zona de La Libertad son de alta productividad y facilidad de transporte del producto y cercanía al puerto marítimo de la disponibilidad de materiales para la exportación de palta Hass muy distinto al de los otros departamentos que lo cuentan. En la micro localización se eligió el distrito de Virú porque reúne las condiciones adecuadas para servicios de tercero de un establecimiento de la planta de procesamiento, según la evaluación de los factores que se analizó en el capítulo Tres.

Del análisis de riesgo se obtiene la media de todos los valores del VANF, el cual resulta un valor de US\$ 681,954 esto nos demuestra que, a pesar de las fluctuaciones de las variables críticas, el VANF seguirá siendo positivo, 32.1%, por lo cual se asegura la viabilidad financiera del proyecto.

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se plantean los antecedentes que da lugar el tema de investigación de esta tesis. Enseguida se presentan los objetivos, alcances, limitaciones y justificación de esta investigación aplicada que acaba en un Plan de Negocios.

1.1 Antecedentes

Aunque el origen de la palta en el país se remonta al siglo XV, la producción y comercialización de esta fruta se vuelve económicamente rentable a mediados de 1990 (PROHASS, 2022) con la eliminación de la reforma agraria y la implementación de incentivos para el sector. Este cambio hace que medianos y grandes agricultores puedan hacer de este cultivo su modelo de negocio principal.

La palta Hass se cultiva principalmente en las grandes extensiones de costa del país, como son las irrigaciones de Olmos y Chavimochic. También se cultiva en los valles de costa interandinos, así como, en la sierra del país, saliendo en épocas donde el precio es favorable para los pequeños agricultores. Solo en el 2021 se exportaron 541,670 TM de palta con un valor FOB de \$1,048,558,173 y cuyos principales destinos fueron Europa y USA (Veritrade, 2022), lo que posiciona a la palta Hass dentro de los principales productos de agroexportación junto al arándano peruano.

El desarrollo de este cultivo dentro de la economía familiar de los pequeños agricultores aún no se ha desarrollado en su totalidad, y esto impacta en la capacidad de generar retornos atractivos. El acceso a mercados internacionales representa una oportunidad importante no explotada para este tipo de agricultores. Una de las zonas con mayor área sembrada con palta es La Libertad, que agrupa alrededor del 30% del área nacional. De esta área, el 86% se encuentra en manos de grandes productores y solo un 14 % en manos de medianos y pequeños agricultores (SENASA 2022).

En el ámbito rural, en general los pequeños emprendedores tienden a actuar de manera individual a la hora de producir o comercializar (IICA y CONCOPE, 2011). Es así como Tenorio (2022) menciona que la pequeña agricultura familiar representa el 97 % del total de las unidades productivas del Perú y es donde se concentra la pobreza. Añade que, como las unidades productivas son pequeñas, los costos de transacción son altos.

Los pequeños productores adquieren los insumos a precios elevados, pero son bajos los precios de venta de sus productos, motivo por el cual es un mal negocio (CENTA y FAO, 2002). A lo anterior añaden que para los pequeños productores es complicado

poder enfrentar individualmente, de ahí que recomienda generar una organización o una asociación con el fin de encarar conjuntamente para tener mayores posibilidades de éxito frente a los problemas que los aquejan.

En ese sentido, se analizó las diversas formas asociativas que existen en el Perú y definir el más adecuado para los pequeños agricultores de palta Hass en el valle de Virú, con el fin de apoyar a los agricultores con el acceso a mercados internacionales y mejorar sus ingresos. En este análisis encontramos tres modelos asociativos los cuales son cooperativas, asociaciones y consorcios. Se determinó que la mejor forma asociativa para este modelo sería la **cooperativa de servicio agrarios** regulado por la ley N° 31335, ley de perfeccionamiento de la asociatividad de los productores agrarios en cooperativas agrarias, el cual es beneficioso en el régimen tributario.

Finalmente, a través de las entrevistas a los agricultores, resultados de la encuesta, entrevista a especialistas y literatura, se encontró que uno de los temas más difícil para los pequeños agricultores es el acceso al crédito, o en caso obtengan es a una alta tasa de interés por el alto riesgo que implicar hacer agricultura. Asimismo, el resultado de la encuesta arrojó que casi la totalidad de los productores venden la palta a los acopiadores, con pago al contado. Motivo por el cual en la presente investigación se está haciendo un **plan de negocio para que una comercializadora apoye a los agricultores del valle de Virú**, que sea sostenible y que reciban el mayor beneficio; a través de esta empresa se va a dar soporte en la liquidez que requieren. Asimismo, se les va a hacer socios de la comercializadora para que el compromiso de ambas partes sea mutuo.

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Determinar la viabilidad financiera de una empresa sostenible que integra a los pequeños productores agrícolas de palta Hass en el valle de Virú (La Libertad).

1.2.2 Objetivos específicos

- Determinar el modelo de cooperativa más adecuado para una empresa sostenible que articule a los pequeños agricultores del valle de Virú, La Libertad, bajo un esquema de colaboración empresarial entre la inversión privada y los pequeños productores agrícolas organizados, que les permita obtener un mayor retorno por su producción de fruta e integrándose directamente a la cadena de agroexportación del país.

- Analizar las principales tendencias de producción, comercialización y consumo de palta Hass a nivel mundial, así como las condiciones de negocio actuales para establecer un modelo adecuado para la nueva empresa sostenible que integra a los agricultores del valle de Virú.
- Elaborar el plan de Marketing, Plan de operaciones, Plan de desarrollo del potencial humano y Plan de Responsabilidad Social Empresarial y la evaluación económica financiero en torno al modelo de negocio propuesto.
- Determinar la viabilidad del modelo de negocio a través del flujo de caja descontado.

1.3 Justificación

Para generar mejores empleos, reducir la pobreza y aumentar las oportunidades económicas, es fundamental el comercio internacional porque es un motor de crecimiento (Banco Mundial, 2021). La liberalización del comercio fomenta el crecimiento en un promedio de 1 a 1.5 puntos porcentuales, lo cual está relacionado a una mayor participación femenina en la fuerza laboral; con más formalidad y salarios más altos (Banco Mundial, 2021).

En las políticas públicas del Perú se ha aprendido el gran impacto que ha generado el desempeño de nuestra economía el libre mercado y la integración al mundo; crecimiento sostenido del PBI, reducción de pobreza, incremento de bienestar para los ciudadanos y más oportunidades (COMEX, 2017). Las aperturas comerciales beneficiaron a las exportaciones peruanas, sumado a eso una lista de normativas que se promovieron en sectores clave, fueron los gatilladores del dinamismo exportador, fue así como las agroexportaciones se han desarrollado de manera excepcional en los últimos años (COMEX, 2017).

Para el caso de Perú esta actividad representa una de las principales fuentes de ingresos de divisas para el país, y logrando en el espacio de una década posicionarse como el segundo exportador mundial de palta Hass. Este éxito logrado se debe en gran parte a las condiciones agroclimáticas imperantes en la costa y sierra peruana, y a las infraestructuras desarrolladas en los proyectos de irrigación, según Veritrade (2022) los volúmenes exportados pasaron de 310,000 toneladas en el 2019 a 540,000 toneladas durante el 2021 y representando un valor FOB superior a los 1,000 millones de dólares. Para la campaña 2022 se estima superar las 600,000 TM (PROHASS, 2022).

En el país existen 60,699 hectáreas de palta Hass sembradas de las cuales el 35% de esta área corresponden a plantaciones nuevas o con menos de 3 años, del total la región la Libertad tiene una participación del 28% (PROHASS, 2022), y en donde más de 10,000 has están ubicadas en el Proyecto Especial Chavimochic, donde los propietarios son, en su mayoría, grandes agroexportadoras. Las hectáreas restantes se encuentran en terrenos de los valles antiguos, siendo propietarios los pequeños y medianos productores, los cuales son el objetivo de análisis del presente trabajo de investigación.

Del área sembrada en La Libertad, solo el 90.4% están registradas en el SENASA, y de éstas, sólo el 14.9% pertenecen a medianos y pequeños agricultores (SENASA, 2022); se estima que aún quedan por registrar más de 1,400 hectáreas, y sin esta declaración, la fruta producida no puede ser comercializada al exterior.

En los últimos años se está experimentado una fuerte tendencia de cambios de cultivo tradicionales como maíz y caña de azúcar hacia cultivos perennes como lo son los frutales como la palta Hass (según entrevistas a agricultores del valle de Virú). De acuerdo con la lista oficial de SENASA (2022) para la campaña de palta 2022, en la provincia de Virú existen alrededor de 500 pequeños y medianos productores de palta Hass.

Por otra parte, Fresh Fruit (2020) menciona que hay una tendencia hacia la adquisición de productos saludables como los superfoods, y dentro de ese grupo está la palta.

Se considera que en un entorno internacional altamente competitivo sólo las grandes empresas con grandes volúmenes y mayor capacidad financiera son las únicas que pueden participar de la cadena agroexportadora. Esto excluye a los pequeños productores, debido a que en su mayoría no logran atender las múltiples exigencias de calidad y volumen del mercado mundial.

Por lo tanto, con el fin de proponer la mejor forma de integrar a los pequeños productores de palta de valle de Virú en un esquema de asociatividad gestionada por una empresa privada, se analizó los diversos modelos que existen en el Perú:

- **Por un lado, el modelo de la empresa sostenible.** Ante esta problemática, las Naciones Unidas impulsó en el año 2015 una iniciativa para crear una agenda de desarrollo sostenible que se plasmó en 17 objetivos. Todos estos objetivos están

enfocados en 3 aspectos básicos: erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad de todos (ONU, 2022).

- **Por otro lado, el modelo de asociatividad es la cooperativa de servicios agraria**, de la Ley de Perfeccionamiento de la asociatividad de los productores agrarios en cooperativas agrarias, regulada con la ley N° 31335.

Esta potencial integración de colaboración empresarial les permitiría a los pequeños productores organizados lograr una capacidad financiera debido a que se volverían formales, porque según la encuesta de esta tesis el 98.11 % no están formalizados ante la SUNAT, y tendrían acceso a una tecnología adecuada para aplicar economías de escala consolidando mayores volúmenes para la exportación, tener una mayor capacidad de negociación tanto con proveedores como clientes, así como, la capacidad para poder implementar certificaciones y poder acceder a mercados más exigentes.

Sin embargo, debido a que la asociación de productores es nueva, necesitan liquidez y acceso a mercados. De allí surge la nueva empresa privada y sostenible **Virú Avocados SRL** que será la comercializadora de la palta Hass debido a la experiencia en el sector agroexportador de los socios capitalistas. Asimismo, la cooperativa será uno de los socios capitalistas de la empresa para mejorar el incentivo en el trabajo colaborativo.

1.4 Delimitación de la investigación

1.4.1 Alcance

La presente tesis se circunscribe geográficamente en la zona norte del país, en la provincia de Virú, región de La Libertad, con agricultores propietarios y poseionarios de terrenos con áreas sembradas de palta Hass en producción menores a 10 hectáreas. De igual manera, el análisis comercial de esta investigación está enfocado a los mercados de Estados Unidos y Europa.

1.4.2 Limitaciones de la investigación

Una limitante encontrada es la predisposición de los pequeños agricultores para poder compartir información sobre el manejo de su negocio debido a una educación limitada en muchos casos y una resistencia al cambio.

Otra limitante es la información disponible sobre la zona de estudio, a lo cual se suma la informalidad de los pequeños agricultores, debido a que, según SENASA (2016), gran parte de ellos no declaran sus áreas cultivadas ante la entidad competente.

Asimismo, la información de entidades oficiales disponible no está actualizada o incompleta.

El presupuesto asignado para esta investigación también es una limitante dado que debido a la distancia de los campos de cultivo se requieren viajes y estadías constantes. Asimismo, el escenario complicado por el covid-19 para el trabajo de campo.

1.5 Metodología de la investigación

1.5.1 Tipo de investigación

Esta investigación es de carácter exploratorio, porque según Ramos (2020) este tipo de investigaciones utilizan el método cualitativo como cuantitativo. De ahí que, inicialmente se hizo una investigación cualitativa que se centró en la recopilación y análisis de entrevistas con expertos, pequeños agricultores, especialistas del sector y empresas privadas; y cuantitativas, que se centró en una encuesta con muestreo estadístico a los pequeños productores agrícolas de la provincia de Virú.

1.5.2 Metodología para el análisis de la empresa sostenible

Este análisis se enfoca en la metodología de Plan de Negocios que busca demostrar la viabilidad económica financiera de la inversión requerida para implementar su propuesta de negocios. En otras palabras, se trata de la metodología de prefactibilidad que se explica a continuación.

Metodología de Pre-Factibilidad

La prefactibilidad de un proyecto es un análisis preliminar de una idea de proyecto, lo cual permite conocer si es viable ponerlo en un proyecto (Guerrero-Chanduví, 2017). Asimismo, el autor menciona que el propósito de esta parte es conocer si es una idea sostenible o insostenible. En ese sentido, Echevarría (2017) propone cuatro fases que integran para un diseño de los proyectos:

- Fase 1: Estudio de mercado
- Fase 2: Estudio administrativo
- Fase 3: Estudio económico y financiero
- Fase 4: Evaluación financiera

Fase 1: Estudio de Mercado

Con la investigación de mercados se obtiene información que sirve de apoyo para la toma de decisiones, y ver si hay condiciones en el mercado para el desarrollo del proyecto (Baca, 2013). Echevarría (2017) menciona que esta parte es fundamental

porque permite conocer si hay mercado disponible del producto a ofrecer. Para lo cual se deben estudiar una serie de ítems:

- a) Producto
- b) Análisis de la demanda
- c) Análisis de la oferta
- d) Análisis de la demanda insatisfecha
- e) Comercialización del producto

Fase 2: Estudio Administrativo

Esta parte permite conocer de cómo se debe manejar toda la parte administrativa del proyecto, con lo cual se debe establecer el direccionamiento estratégico bajo el cual funcionará la empresa (Echevarría, 2017). Para ello se deben hacer el estudio administrativo de:

- a) Organigrama
- b) Direccionamiento estratégico
- c) Mapa estratégico

Fase 3: Estudio Económico y Financiero

El análisis económico en esta parte consiste en expresar en términos monetarios las variables trabajadas en el estudio (Baca, 2013). En esta etapa se determina los costos totales, la inversión a la que se va a recurrir para iniciar (Echevarría, 2017). Asimismo, se determina el monto total para la ejecución del proyecto se pueda realizar sin ningún problema, y para lo cual se analizará:

- a) Inversión Total
- b) Financiamiento de la Inversión Total.

Fase 4: Evaluación Financiera

Mediante la evaluación económica del proyecto se puede evidenciar si el proyecto es factible monetariamente a través de cálculos de algunos índices como (Echeverría, 2017):

- 1 Tasa Interna de Retorno (TIR)
- 2 Valor Actual Neto (VAN)
- 3 Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)
- 4 Costo/Beneficio

1.5.3 Metodología para el análisis de modelos de asociatividad

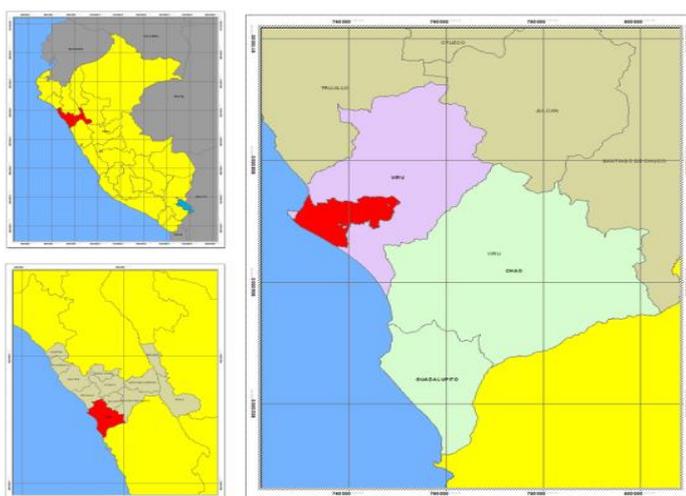
En este estudio de tesis se ha usado el método comparativo para seleccionar el mejor modelo de asociatividad. Sartori (1984) menciona que este método tiene por objeto la búsqueda de similitudes. Asimismo, Fideli (1998) añade que esta metodología permite confrontar dos o más propiedades enunciadas en dos o más objetos. En ese sentido, se contrastó los tipos de asociatividades más importantes en el Perú, analizando las ventajas y desventajas de cada uno de ellos para seleccionar a la asociatividad más adecuada.

1.5.4 La investigación cuantitativa de los pequeños productores agrícolas

1.5.4.1 Población en estudio

La población de estudio son los productores con menos de 10 hectáreas de palta Hass del valle de Virú, ubicado en la provincia de Virú.

Figura 1.1 Ubicación del área de estudio



Fuente: Pinillos y Capilla (2020)

1.5.4.2 Tamaño de muestra

Según SENASA (2022) existen en el valle 350 unidades productivas que siembran palta Hass con menos de 10 has, teniendo 996.59 hectáreas en total. Asimismo, SENASA (2016) menciona que gran parte de ellos no declaran sus áreas cultivadas ante la entidad competente, y Redagrícola (2019) menciona que en los últimos 5 y 6 años se ha incrementado de manera exponencial el número de hectáreas.

En ese sentido, saber el número de productores de palta Hass es difícil en el valle de Virú, para lo cual Aguilar (2005) comenta que cuando se desconoce las unidades de observación se debe utilizar el muestreo para población infinita.

$$n = \frac{z^2 x P x Q}{e^2}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

Z = es el nivel de confianza

P = % estimado

Q = 100 – P

e = error permitido

Para este estudio se obtuvieron 106 productores de palta, con un nivel de confianza del 90 %, el error permitido de 8 % y un valor de 0.5.

1.5.4.3 Recolección de datos

Para la realización de la presente investigación se utilizaron las fuentes primarias y secundarias, lo cual permitió conocer las percepciones de los pequeños productores respecto a la asociatividad y ver la factibilidad del proyecto de exportación de paltas bajo el modelo asociativo de los pequeños agricultores del valle de Virú.

Información primaria

Para contar con la recolección de datos de información primaria se hizo una encuesta en el valle de Virú a los productores de palta para saber y conocer sus percepciones u opiniones respecto de la asociatividad. La encuesta tiene preguntas cerradas y preguntas con escala Likert.

Información secundaria

Para contar con la recolección de datos de información secundaria se recurrió a base de datos de diferentes instituciones nacionales como internacionales; Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI), Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), Fondo Monetario Internacional, Banco Mundial, Trade MAP, Veritrade y Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

1.5.4.4 Análisis e interpretación de la información

La información recopilada se sistematizó y organizó en cuadros para ser procesada en Excel; con la herramienta se halló la factibilidad del proyecto de exportación bajo el modelo asociativo de pequeños productores de palta en el valle de Virú. Con la escala Likert se supo cuál es la percepción de los productores respecto a la asociatividad; fue procesado con el software estadístico SPSS.

CAPITULO II. MARCO DE REFERENCIA

En este capítulo se describen las características de la palta, su situación en el Perú y en el mundo. Asimismo, se describen las alternativas de modelos de asociatividad que esta tesis adopta para los pequeños productores de la palta en Virú.

2.1 El producto palta Hass

2.1.1 Descripción y generalidades

En esta sección de la propuesta se va a detallar las características de la palta. En la Tabla 2.1 se presentan las características generales de la palta, como el nombre y la partida arancelaria.

Tabla 2.1 Generalidades de la palta

Partida arancelaria	0804.40.00.00
Nombre científico	<u>Persea americana</u> (Miller)
Familia	<u>Lauracea</u>
Nombre comercial	En Sudamérica; aguacate en México y Centroamérica; en inglés se llama <u>avocado</u> , y en portugués <u>abacate</u> .
Origen	Se reconoce que el palto se originó en México, de donde se extendió a las Antillas y la parte norte de América del Sur. Presente en el Perú precolombino con el nombre de palta, graficada en ornamentos de los cementerios en Chimbote y Trujillo
Razas	Mexicana, <u>Guatemalteca</u> y Antillana.

Fuente: MINAGRI (2008)

El centro de origen del aguacate está en el altiplano oriental y central de México y las zonas montañosas adyacentes de Guatemala a la costa del Pacífico (Paul & Duarte, 2011). En los centros de origen han estado en la dieta de por lo menos 9000 años (Chen et al., 2009). En el siglo XV, los primeros viajeros europeos, distribuyeron la palta por centro América y el norte de América del sur, y en cada lugar se daban nombres nativos (Paul & Duarte, 2011).

Hay tres razas de palta, la mexicana, guatemalteca y Antillana, del cruce de ellas se tiene más de 500 variedades, y solo el cruce de las variedades guatemaltecas por mexicanas y guatemaltecas por antillanas tiene importancia económica, siendo las de mayor importancia para los mercados la Hass, Fuerte, Rabal, Nabal, Ettinger, Edranol, Bacón y Negra de la Cruz (MINAGRI, 2008).

Las paltas Hass y Fuerte son los dominantes en los mercados mundiales, el primero llegando a abarcar el 80 % de la participación, mientras en el comercio internacional

llega a representar el 95%, esto ocurre debido a la dureza de la cáscara de la variedad Hass, facilita una mayor manipulación y transporte a largas distancias (MIDAGRI, 2019). En ese sentido, Cillóniz (2020) en una entrevista a agraria.pe, menciona que, de las 25,751 mil hectáreas certificadas por SENASA para la exportación de palta, más del 25 mil corresponden a la palta Hass, llegando a representar alrededor del 97%.

2.1.2 *La Palta Hass*

La palta Hass es una variedad lograda en el estado de California. El fruto es de forma oval piriforme, con tamaño mediano, con buena calidad y cáscara granular, lo cual le permite resistir bien el transporte y almacenamiento. Asimismo, su contenido de aceite fluctúa entre 18% y 22%, y la pulpa no tiene fibra. (MINAGRI, 2008).

Figura 2.1 Imagen de palta



Fuente: Autor desconocido (bajo licencia CC BY-SA)

2.1.3 *Beneficios del consumo y uso de la palta*

La palta es un alimento importante dentro de la dieta sana y equilibrada, esto debido a su poder nutricional, pues en la fruta reside gran cantidad de minerales y vitaminas (MINAGRI, 2008). En la siguiente tabla se presenta la composición nutricional de 100 gramos de pulpa de palta.

Tabla 2.2 Composición nutricional de la palta (100 gramos de pulpa)

Nutrientes	Unidad	Valor
Macronutrientes		
Energía	Kcal.	142.00
Agua	gramos	79.20
Proteínas	gramos	1.70
Grasa	gramos	12.50

Nutrientes	Unidad	Valor
Cenizas	gramos	1.00
Carbohidratos	gramos	5.60
Micronutrientes		
Calcio	Miligramos	30.00
Fósforo	Miligramos	67.00
Hierro	Miligramos	0.60
Vitamina A	Microgramos	7.00
Tiamina	Miligramos	0.03
Riboflavina	Miligramos	0.10
Niacina	Miligramos	1.80
Vitamina C	Miligramos	6.80

Fuente: FAO, citado en MINAGRI (2008), p. 23

2.2 Empresa sostenible

Se pensaba que las actividades humanas podían desarrollarse en el planeta sin un límite al corto plazo, pero la ciencia ha demostrado que no es así. Ante esta problemática, las Naciones Unidas impulsó en el año 2015 una iniciativa para crear una agenda de desarrollo sostenible que se plasmó en 17 objetivos. Todos estos objetivos están enfocados en 3 aspectos básicos: erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad de todos (ONU, 2022). Ante esto, las empresas han adoptado como suyas algunos de estos objetivos y las han hecho suyas, para contribuir de alguna manera a la sostenibilidad del planeta.

2.2.1 Conceptos, definiciones

Se entiende como empresa sostenible a aquellas empresas que crean un valor económico, social y medioambiental a largo plazo, y contribuyen al desarrollo de las comunidades donde se realizan sus actividades (ESERP, 2022). Esto está basado en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, donde se juntan tres elementos básicos que son el crecimiento económico, inclusión social y la protección del medio ambiente (ONU, 2022).

2.2.2 Objetivos de ODS de la ONU: objetivos que contribuye esta tesis

Se considera que esta tesis contribuye en cuatro objetivos de desarrollo sostenible en el marco de la implementación y ejecución del proyecto. Estas ODS son las siguientes:

Objetivo 1: Fin de la pobreza: Se considera que la implementación de este modelo en la cadena productiva del valle de Virú ayudará a disminuir la pobreza debido al incremento de la producción de palta en el valle, dándole a los agricultores mejores ingresos debido a obtener fruta de mejor calidad y maximizando sus rendimientos. Además, tener un mejor retorno al ser exportados directamente. Esto ayudará a mejorar la calidad de vida de los agricultores del valle.

Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico: Se considera que la implementación de esta tesis ayudará a que los trabajadores implicados en este modelo de negocio tengan un trabajo digno con condiciones laborales garantizadas, dado que estarán bajo el amparo de la normativa Global Gap en el que hacen énfasis en la salud, seguridad y bienestar de sus trabajadores. De igual manera al estar dentro de la cadena de producción, generarán un ingreso adecuado que les permita desarrollarse ellos y sus familias.

Objetivo 12: Producción y Consumos responsables: Se piensa que esta tesis va a contribuir en este objetivo al racionalizar o disminuir la cantidad de insumos que se utilizan actualmente por pequeños agricultores con respecto a la que se usarán luego con las capacitaciones y acompañamiento técnico del cultivo. Disminuir insumos implica eficiencia y disminución de costos, haciendo que el productor vea reflejado un beneficio adicional en su actividad productiva.

Objetivo 15: Vida de ecosistemas terrestres: Se reflexiona que el manejo adecuado de pesticidas y fertilizantes disminuye el riesgo de contaminación de suelos y aguas superficiales y subterráneas, lo que trae consigo salvaguardar la vida de los ecosistemas terrestres. La producción bajo el esquema de trabajo que estamos proponiendo limita el uso indiscriminado de sustancias prohibidas para los mercados de destino.

2.2.3 Características y beneficios de la empresa sostenible

Según Up Spain (2022) las empresas tienen dos efectos marcados dentro de la sostenibilidad, que son el efecto que estas tienen en el medio ambiente y el efecto que tienen en la sociedad. El objetivo es tener un impacto positivo al menos sobre una de ellas y asumir la responsabilidad frente a la sociedad. Si esto no se hace las consecuencias pueden ser contraproducentes, generando degradación ambiental, desigualdad e injusticia social. Asimismo menciona que los cinco principales beneficios de ser una empresa sostenible son los siguientes:

- **Ser sostenible mejora la imagen de la empresa**, los consumidores tienden a preferir una empresa que cuida el medio ambiente a una que no lo hace.
- **Reducción de costos**, ya que el mejor aprovechamiento de recursos minimiza considerablemente el gasto en comparación a no hacerlo.
- **Atrae nuevos inversores**, en vista que la tendencia actual de inversión es hacerlo en empresas que se comprometan con el medio ambiente.
- **Mejor clima laboral**, dado que los trabajadores prefieren empresas alineadas con el cuidado del entorno.
- **Mayor oportunidad de negocios**, considerando que, con la tendencia de consumo sostenible, hay una gran oportunidad de captar muchos clientes potenciales.

2.2.4 Factores clave de éxito para implementar una empresa sostenible

Para Eurofins (2021), convertirse en una empresa sostenible tiene un horizonte a mediano y largo plazo. Esto debe hacerse desde la cultura organizacional y debe replicarse en todos los niveles de la empresa. Ellos mencionan que los factores clave de éxito para implementar una empresa sostenible son las siguientes:

- Control y reducción de consumo energético como habito en la organización.
- Homologación de proveedores en base a su compromiso medioambiental.
- Promover transportes sostenibles en la medida de disminuir la huella de carbono.
- Políticas de ahorro en consumo de recursos como uso de materiales y papeles reciclados cuando sea posible.
- Alternativas ecológicas para el uso de consumibles.
- Priorizar herramientas digitales para evitar documentos impresos.
- Gestión correcta de residuos como reciclaje, segregación, reutilización, etc.
- Sensibilizar a los colaboradores como política de la empresa.
- Incentivar a clientes con comportamiento sostenible.
- Medir y reducir la huella de carbono en cada actividad que sea posible.
- Implementar certificados relacionados con sostenibilidad.
- Reducir uso de agua o disponerla de manera eficiente.
- Aprovechar recursos cercanos a la zona de producción evitando aumentar la huella de carbono en los traslados.

2.2.5 Casos de éxito de empresas sostenibles en Perú y en la región La Libertad

Estas son algunas de las empresas que caben destacar por el impacto real que tiene sobre el desarrollo de las comunidades, tanto económico como social, además de lo ambiental y que es importante destacar.

Agrícola Chapi:

El “agroecosistema Chapi” como lo llama Úrsula Baertl, en una entrevista para Corresponsables (2022), comenta que viene priorizando 11 ODS hacia el año 2030. Su enfoque va a la economía circular, protección del medio ambiente y trabajo digno para las personas que colaboran con ellos. De esta manera mantienen la salud de la cuenca donde se establecen generando riqueza para la comunidad y desarrollo para sus integrantes.

Viru:

Para Oscar Echegaray, Gerente de Capital Humano y Asuntos corporativos en entrevista con “*Stakeholders sostenibilidad*” (2023), sostiene que Virú ha identificado 15 de los 17 ODS propuestos por las Naciones Unidas y que están en el giro de su negocio. Los pilares claves sostenibles sobre los que se desarrollan son el ambiental, social y de buen gobierno corporativo.

Virú mantiene una política de racionalización del agua muy importante como la reutilización del 100% del recurso hídrico que utilizan, grandes campañas de compromiso con la comunidad como ferias talleres, asistencia médica, etc., y gestión de la biodiversidad donde se desarrollan sus operaciones, no estando presente en ninguna área protegida, ni con especies en peligro dentro de su área de influencia. (Rodríguez, 2023).

Complejo Agroindustrial Beta (CAB):

CAB mantiene estándares de compromiso ambiental alineados a las ODS teniendo como política el uso racional del agua del valle donde se desarrollan, así como, generar conciencia y destinar parte de sus esfuerzos en acciones de monitoreo y conservación de fauna y flora silvestre con la finalidad de establecer acciones preventivas para la protección de especies nativas.

CAB mantiene una política de cuidado del medio ambiente eliminando prácticas que puedan alterar el lugar donde desarrollan sus actividades, respeto a los derechos laborales del personal que acompaña su operación y actividades sociales dentro de las comunidades (BETA, 2022).

2.3 Asociatividad: modelos de integración con pequeños productores agrícolas

La revisión de literatura sobre la asociatividad busca identificar aquellos modelos que integra exitosamente una empresa sostenible de propiedad privada con una comunidad local vulnerable, en este caso, con los pequeños productores agrícolas de palta Hass en el valle de Virú. Se pretende aterrizar en estrategias para implementar un modelo de asociatividad más idónea.

2.3.1 *Conceptos, definiciones y características*

Para PNUD (2000, citado por FAO 2017) la asociatividad es una organización voluntaria y no remunerada de personas o grupos que establecen un vínculo explícito para conseguir un objetivo común. Asimismo, OIT (2007) menciona que, para conseguir objetivos comunes, un mecanismo de relación y acción conjunta organizada y con cierto grado de permanencia de diversos actores como empresas, personas u organizaciones interesados en unirse voluntariamente para obtener beneficios que no podrían alcanzar individualmente (OIT, 2007).

El asociativismo agrario puede decirse como una de las formas organizativas que articulan a productores, principalmente a pequeños productores y medianos agricultores, pero no es una práctica exclusiva de los mencionados, sino también de los grandes grupos económicos vinculados al sector agropecuario, todo con el fin de su propio desarrollo, fundamentalmente por razones económicas y financieras (Romero, 2009).

En ese sentido, Fort y Vargas (2015) comentan que los principales lineamientos de políticas en temas agrarios en la última década ponen énfasis en la asociatividad de los pequeños agricultores y su articulación con otros actores de la cadena con el fin de mejorar las técnicas de producción y acceder a bienes productivos, de esa manera aumentar la escala para comercialización e ingresar más ventajosamente a los mercados.

2.3.2 *Problemática e importancia de los pequeños productores agrícolas en la economía de la región*

Las granjas familiares representan el 90 % de las granjas del mundo y producen el 80 % de los alimentos. Asimismo, las pequeñas explotaciones (menores a 2 hectáreas) representan el 84 % de todas las explotaciones a nivel mundial, pero les corresponden sólo el 12 % de las tierras agrícolas y producen el 35 % de los alimentos del mundo (Lowder, Sánchez y Bertinic, 2021).

Es así como Andina (2021a) menciona que el 80 % de los alimentos que se producen en el Perú provienen de la agricultura familiar, pero que los agricultores no reciben un precio justo para sus productos por la presencia de agentes intermediarios. Por otro lado, MIDAGRI (2019) menciona que en el 2019 cerca de 800 pequeñas empresas lograron exportar por US \$461 millones, teniendo los mejores desempeños las regiones de La Libertad, Lambayeque y Piura.

Por todo lo antes mencionado, se enmarca la importancia de las granjas familiares, son unas de los principales proveedores de alimentos y al mismo tiempo unos de los sectores menos favorecidos por los retornos que obtienen de su actividad. Motivo por el cual en esta investigación está enmarcado en apoyar a los pequeños productores de palta del valle de Virú.

Según el último censo agropecuario (INEI, 2012) hay 2,316 productores tipificados, de los cuales 1,463 pertenecen a una asociación o comunidad. Asimismo, el rango de edades predominante es de 40-59 años, representando el 45 %, seguido de 60-79 años, siendo esto el 33 % y los más jóvenes son 16 %. Otro dato relevante es, que predomina las personas que tienen primaria incompleta y completa, luego le siguen la secundaria completa e incompleta.

2.3.3 *Financiamiento sostenible*

Un dato relevante de la encuesta a los pequeños productores arrojó que una de las mejores formas para mejorar su negocio es contar con financiamiento, el 30.19 %. Asimismo, Dulanto (2018) menciona que solo el 1 % de los préstamos bancarios se destinan al sector agropecuario, a pesar de que el Perú es ligeramente superior, pero es insuficiente, y para los agricultores de menores recursos es bastante limitante.

El acceso crediticio de los pequeños productores para solventar sus actividades agrícolas es escaso, y si obtienen, las tasas de interés son altas porque la actividad agropecuaria es de alto riesgo debido a que hay mucha incertidumbre, como los factores meteorológicos.

Si bien hay otras fuentes de financiamiento en el sector agropecuario como son los Organismos No Gubernamentales y del Estado peruano, para una cooperativa nueva es difícil acceder a los créditos, motivo por el cual a través de la comercializadora se le facilitará de liquidez con los adelantos para optimizar su operatividad, porque incluso las entidades del estado para dar apoyo piden que la entidad tenga existencia de varios años.

2.3.4 Integración de pequeños productores en modelos de asociatividad

Se quiere introducir a los pequeños productores a la cadena agroexportadora porque es donde se obtienen mejores retornos. La agroexportación en el Perú tiene un valor importante para la economía, siendo así primordial integrar en la cadena exportadora a los pequeños productores, lo cual significa un esfuerzo conjunto del Estado, las grandes y medianas empresas. Uno de los mayores desafíos es el fomento de la asociatividad que permita contrastar el nivel de atomización que no permite negociar con volúmenes significativos en los mercados internacionales.

Torres (2022) y Ministerio de la Producción (2013) mencionan que es difícil fomentar una asociatividad, en especial las cooperativas porque hay una confusión con las cooperativas que nacieron con la reforma agraria, cooperativas agrarias de trabajadores, a lo cual mencionan que se violó uno de los principios cooperativos: La libre adhesión y retiro voluntario; de ahí que no fueron exitosos.

Desde esa perspectiva el Ministerio de Agricultura y Riego tiene la doble tarea de introducir a los pequeños productores en asociaciones, para luego integrarlos a las cadenas de exportación:

- Fomentar las asociaciones de productores favorece en la construcción de redes de contactos que se transmiten información constantemente que se puede utilizar para llegar a nuevos mercados, obtener mejores precios, tener mayor nivel de negociación con los clientes ya que el comercio agrícola se lleva a cabo en volúmenes que cubren las campañas de producción, tener acceso a nuevas tecnologías que incrementen la productividad e incluso la reducción de costos de los insumos para la producción.
- Asegurar continuidad permitirá llegar a mercados más exclusivos o nichos de mercado y de alta rotación de productos en el caso de los supermercados, toda vez que se cuente con la capacitación adecuada en materia comercial.

El IICA (2018) clasifica tipos de asociaciones para el medio rural según las características comunes y los objetivos que proponen, para lo cual menciona que es una organización conformada en su mayoría por pequeños productores de pequeña o mediana escala, con una orientación al desarrollo de negocios para generar excedentes económicos y beneficios concretos para los socios, tal como se detalla a continuación, de ahí se presentan alternativas para esta tesis:

2.3.5 Tipos de asociatividad

2.3.5.1 Organizaciones de servicios territoriales

Este tipo de asociaciones se orientan a atender problemas de carácter regional o territorial para brindar una mejor educación en una zona, mejorar los caminos, proveer servicios básicos o promover otro tipo de servicios que permita el desarrollo integral de una comuna; reemplaza al Estado a través de sistemas de ayuda mutua.

2.3.5.2 Organizaciones gremiales o reivindicativas

Defienden y promocionan los intereses de sus asociados, con el fin de atender conjunto de problemas y no uno o algunos en particular, en caso consiguen resultados, estos no abarcan no solamente a los socios directos sino a todo el sector. Una característica importante es que hay una impronta ideológica con el fin de aprobar marcos jurídicos, programas de apoyo como financiamiento o reconocimiento de derechos.

2.3.5.3 Organizaciones con fines agroempresariales

Las organizaciones con fines agroempresariales, a diferencia de los dos primeros, están enfocados principalmente en temas económicos, como la reducción de costos (como la adquisición de insumos en mayor volumen) o la mejora de ingresos (como la comercialización directa o la agregación de valor a la producción). Asimismo, estas organizaciones solo benefician a sus asociados. A su vez, las organizaciones lucrativas se clasifican en sociedades comerciales y asociaciones sin fines de lucro.

2.3.6 Las organizaciones con fines agroempresariales

2.3.6.1 Sociedades comerciales o lucrativas

El principal objetivo es generar ganancias con el fin de luego distribuir entre los asociados, se prioriza el capital, y cuanto más capital se posea se tiene más poder de decisión; por ejemplo, una sociedad anónima (S.A) o una sociedad de responsabilidad limitada (SRL).

2.3.6.2 Asociaciones sin fines de lucro

En este caso, el objetivo es brindar un buen servicio al menor costo posible o resolver una demanda social. En caso se logre un excedente al cerrar el balance anual, ese excedente se debe reinvertir para mejorar la operación de los servicios, o se puede invertir en un proyecto social comunitario. Por ejemplo, aquí se encuentran las cooperativas, es así como hay asociaciones de productores de café, de cacao, banano,

etc. Dentro de esta categoría, existe otra clasificación que son los modelos asociativos, cooperativas y consorcios.

2.3.7 Asociaciones sin fines de lucro

2.3.7.1 Modelo Asociativo

En muchos países se está desarrollando la asociatividad, que es una forma de cooperación, con gran aceptación debido a un buen desempeño para quienes desarrollan, motivo por el cual se considera una herramienta para aumentar la competitividad. Asimismo, la asociación de pequeños productores atomizados generaría beneficios en la parte productiva, teniendo una mayor eficiencia productiva y fortalecimiento empresarial (Cortés y Bonilla 2015)

Para que los pequeños y medianos productores logren insertarse y mantenerse competitivos en los mercados, el modelo de asociatividad es una herramienta efectiva. Para ello, una estrategia importante son las alianzas estratégicas que permiten mitigar los impactos de los ciclos económicos, especialmente en aquellos en los que la economía *atraviesa por dificultades* (Barreto y Cortés, 2015).

2.3.7.2 Modelo de Cooperativas

En una cooperativa varias se agrupan con fin de realizar una actividad empresarial, en otras palabras, cooperan para beneficiarse directamente y mejorar sus condiciones de servicio o trabajo (Ministerio de la Producción, sf).

Las **Cooperativas de Servicios para la Producción Agraria**: Tipo de Cooperativa perteneciente a la modalidad de usuarios que integra como socios a productores agrarios con el fin de brindarles, sin fines de lucro, toda clase de servicios, tales como servicios de abastecimiento, transformación, distribución o comercialización.

El régimen tributario de las cooperativas en la actualidad se encuentra dividido en dos: el de la Ley N° 29683 (Ley del Acto Cooperativo) que se aplica a todas las cooperativas con excepción de las agrarias (complementado para el ITAN por la Ley N° 29717) y el de la Ley N° 31335 solo para cooperativas agrarias (Torres, 2022).

2.3.7.3 Modelo de Consorcios

Para Barón y Romero (2018) los consorcios son alianzas voluntarias que realizan productores o empresas con el fin de promover la comercialización de sus productos o servicios, también se les conoce como una estructura comercial compartida, con personalidad jurídica propia y medios humanos independientes de los asociados con el objetivo de captar oportunidades comerciales y generar pedidos para los miembros.

Asimismo, menciona, que se busca la promoción en el exterior, porque hacerlo en conjunto genera un ahorro sustancial, como el hecho de participar en ferias, rondas de negocios, entre otros, con el fin de promover mercados externos.

El Art. 445 de la Ley General de Sociedades establece que el contrato de consorcio es aquél por virtud del cual dos o más personas se asocian para participar en forma activa y directa en un determinado negocio o empresa con el propósito de obtener un beneficio económico.

Los Consorcios se pueden formalizar legalmente sin que las empresas pierdan su personería jurídica, pero con una gerencia común (Torres, 2022).

Consorcio Productores de Fruta afirman que en este tipo de consorcio incluye la promoción, ferias; pero su influencia llega hasta las etapas productivas y comercial relación con proveedores, selección de tecnología para sus asociados (Barragán, 2022).

2.3.8 Elección del modelo de asociatividad

La asociatividad es una manera de cooperar de manera voluntaria en un esfuerzo conjunto con otros participantes para la búsqueda de un objeto común (Arzapalo, sf).

Para que vendan los productores los bienes que producen, pueden hacerlo de diversas maneras, con sociedades anónimas, asociaciones sin fines de lucro, contrato de consorcio o cooperativa (Torres, 2022). Sin embargo, por los objetivos de la presente investigación, las sociedades anónimas quedan fuera de las opciones o alternativas para los pequeños productores, aquí Torres (2022) menciona que el objetivo de este tipo de sociedades es el beneficio de los inversionistas, es la retribución a los que constituyen las sociedades anónimas o sociedad de capitales. Asimismo, añade que se debe pagar la utilidad de los dividendos, pagar impuesto de 29.5 % y el 5 % sobre las utilidades.

De ahí que, en la presente investigación se analizó los tipos de asociatividades más importantes del Perú caracterizado por MINCETUR (2013) para buscar el más adecuado para los productores de palta de Virú.

Comparación de los tres modelos analizados

Por las características de estudio realizado en esta tesis, se va a analizar las asociaciones más comunes que existen en el país, si bien es cierto hay diversos tipos de divisiones como se pudo ver en el subcapítulo anterior, aquí se analizó las caracterizaciones que ha realizado MINCETUR (2013).

Tabla 2.3 Comparación de modelos asociativos

Asociación	Cooperativa	Contratos asociativos (Consortio)
Se encuentra regulado en el "Código Civil"	Se encuentra regulado por una Ley especial denominado "Ley General de Cooperativas"	Se encuentra regulado en la Ley 26887 denominado "Ley Generales de Sociedades"
Se constituye por Escritura Pública (EP) y se inscribe en RRPP.	Se constituye por Escritura Pública (EP) y se inscribe en RRPP	Se celebra un Contrato y se eleva a la SUNAT.
No se requiere un capital mínimo para constituir la Asociación.	La Ley no establece capital mínimo para constituir una Cooperativa.	La Norma no establece el capital mínimo para formar un Consortio.
Se requiere por lo menos 3 integrantes	Se requiere por lo menos 11 Integrantes	Se requiere por lo menos 2 integrantes.
A los integrantes se les denomina Asociados	A los integrantes se les denomina Socios.	A los integrantes se les denomina Consorciados o partícipes
La tributación es individual.	La Tributación conjunta e individual.	La Tributación individual bastante sencilla.
Las utilidades generadas no podrán ser distribuidas directa o indirectamente entre los asociados.	Permite a sus socios obtener insumos al costo y/o lograr el mejor precio posible por sus productos, es decir no genera ganancias la Cooperativa.	Las utilidades generadas serán distribuidas entre los integrantes del Consortio. (la forma de distribución debe establecerse claramente en el contrato)
Duración ilimitada.	Duración ilimitada.	Para efectos tributarios el contrato de consorcio sin contabilidad independiente no debe superar los 3 años.

Elaborado: MINCETUR (2013)

Arzapalo (sf) menciona que una asociación es una organización de personas naturales o jurídicas que realizan una actividad común, y su finalidad no es lucrativa, en caso generen utilidades o rentas no pueden ser distribuidas directa o indirectamente entre sus asociados. Asimismo, menciona que las ventajas son las compras de insumos y equipos a mayor escala, otorgar avales y garantía para los asociados, desarrollo de proyectos para beneficio colectivo y facilitan el acceso a servicios de capacitación y asistencia técnica.

Para efectos tributarios están exonerados del impuesto de la renta la beneficencia, asistencia social, deportiva, política, gremial, vivienda, científica, cultural, educación, literaria y cultural (Arzapalo, sf). Sus rentas deben destinarse a sus fines específicos en el país, y sus rentas no deben distribuirse, además, en el estatuto debe estar previsto que el patrimonio de la asociación, en caso de disolución, debe ser destinado a otra entidad similar sin fines de lucro (Zavala, 2019)

Por otra parte, Torres (2022) menciona que en las asociaciones sin fines de lucro las ganancias generadas si pagan impuesto, salvo las antes mencionadas, las mismas no pueden ser distribuidos entre los productores, sino tienen que reinvertir en la misma asociación. Además, añade que al inicio todo bien, la mayoría de las asociaciones

reinvierten y reinvierten las ganancias, llega un momento en el cual los asociados van a pedir la plata, pero como la asociación son todos los asociados, es un ente diferente, tiene su propio patrimonio y no se puede distribuir entre los productores; esto genera problemas en la asociación.

En esa línea, el Ministerio de la Producción (2012) recomienda pasar de una asociación a cooperativa porque el fin de ambos son similares, pero los beneficios son mayores de una cooperativa; especialmente, cuando un socio de una asociación quiere salirse no hay reembolso de capital, cosa que si ocurre en una cooperativa.

Para MINCETUR (2013) el modelo de CONSORCIO es una alianza voluntaria de empresas para promover los bienes y servicios de sus miembros en el exterior con el fin de facilitar su exportación. Es una persona jurídica diferente, permite operar de manera coordinada, por ejemplo, pueden traer un especialista para mejorar la producción y el costo generado se divide entre sus asociados (Torres, 2022). Además, recomienda que se implemente con un grupo pequeño (50- 60 productores) de productores para ponerse de acuerdo, caso contrario es difícil llegar a un acuerdo.

Debido a que Consorcio Productores de Fruta (CPF), empresa comercializadora, es un caso de éxito se les entrevistó con el fin de ver si era posible replicar con los productores del valle de Virú. Es así como, Barragán (2022) comentan que existe un contrato entre CPF y cada uno de los productores, en el cual estipulan la calidad de las frutas y con la comercializadora proyectan su producción a venderse, además, a través de CPF cada productor exporta y de manera individual pueden recuperar su IGV y su “drawback”.

Todo lo comentado anteriormente, parecía adecuado a implementarse con los productores de palta de Virú, porque a través del consorcio podían ofrecer volumen y negociar los precios. Sin embargo, Barragán (2022) comentó que uno de los puntos más difícil para los productores es la espalda financiera o la liquidez, porque CPF comercializa la fruta y paga a los productores recién cuando le pagan, sin eso, es casi imposible formar parte del consorcio; de ahí que, sus socios sean medianos y pequeños agricultores, pero de 20 hectáreas a más.

Se puede concluir que la implementación de un consorcio no es posible para los pequeños productores de Virú, porque tienen terrenos menores a 10 hectáreas, no tienen espalda financiera y tomar acuerdos serían difícil, debido a que según SENASA (2022) en el valle de Virú hay 350 productores de palta.

Una cooperativa es una organización que agrupa a varias personas para realizar una actividad empresarial, que deriva del nombre cooperar porque todos cooperan para beneficiarse en forma directa (Ministerio de la Producción, 2013). Asimismo, comenta que está regulada por la “Ley General de Cooperativas”, aprobado con el decreto legislativo N° 85 del año 1981. Su texto único fue aprobado por el decreto supremo N° 74-90-TR. También añade que, la “Ley General de Sociedades (Ley 26887) resulta de aplicación supletoria.

La “Ley General de Cooperativas” clasifica de dos formas a las cooperativas, según su estructura: cooperativas de usuarios y cooperativas de trabajadores; una cooperativa solo puede pertenecer a una de ellas. La segunda divide a las cooperativas según la actividad económica, como las cooperativas agrarias, agrarias azucareras, agrarios cafetaleros, artesanales, etc.

Cooperativa de usuario. - Constituida para brindar servicios a sus socios; por ejemplo, servicios de compras conjuntas, servicios de comercialización, servicios de créditos, etc (Ministerio de la Producción, 2013).

Cooperativa de trabajadores. - Constituida para brindar trabajo a sus socios, por ejemplo, los socios se integran para trabajar en común (Ministerio de la Producción 2023).

Figura 2.2 Modalidad de Cooperativas



Fuente: Ministerio de la Producción, 2013.

Por las características que se muestran en la Figura 2.1, y las características de los productores de Virú, que son productores individuales y que comercializan de manera independiente (según la encuesta realizado a los productores), la cooperativa agraria de usuario es el más adecuado; así se tiene la **Cooperativas de Servicios para la Producción Agraria**.

Torres (2022) menciona que una cooperativa por naturaleza debe dotar servicios a sus socios productores, de los mejores precios posibles, a diferencia de lo que ocurre en

una sociedad o asociación, la cooperativa no genera ganancia ni utilidades, no genera ganancia por la intermediación, trata de dar el mejor servicio posible al menor costo. Una cooperativa de servicios agrarios permite trasladar todos los beneficios económicos a quienes prestan el servicio; esto a cada uno de los productores.

En esta presente investigación se apunta a mayor generación de riqueza sea recibido por los productores, la cooperativa debe brindar servicio a sus socios al menor costo posible. Torres (2022) menciona que una cooperativa de servicios es eficiente desde el punto de vista tributario, porque es un vehículo transparente, se está en medio de ingreso y gasto, se transfieren a los que forman parte de la cooperativa los beneficios, no son para la cooperativa sino para los productores, por lo tanto no hay obligación tributaria, por lo tanto las obligaciones tributarias recaerán en cada uno de los socios de acuerdo a sus dimensiones; tributan de acuerdo a sus propias dimensiones, hasta 60 mil soles no pagan nada de impuesto.

Tabla 2.4 Tipos de cooperativas en el Perú

SINTESIS DEL RÉGIMEN TRIBUTARIO ACTUAL DE LAS COOPERATIVAS																						
ASPECTOS A CONSIDERAR	D.S. N° 074-90-TR Y LEY N° 29683 (RÉGIMEN GENERAL DE COOPERATIVAS)	LEY N° 31335 (COOPERATIVAS AGRARIAS)																				
Impuesto a la Renta de la cooperativa:	<ul style="list-style-type: none"> • 0%: por operar con socios (inafectación por actos cooperativos). • 29.5% por operar con terceros. 	<ul style="list-style-type: none"> • 0%: por operar con socios (inafectación por actos cooperativos). • 15% a 29.5%: por operar con terceros, según lo siguiente: <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Ingresos netos no superen 1,700 UIT:</th> </tr> <tr> <th>Ejercicios:</th> <th>Tasa:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2021-2030</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>2031 -></td> <td>Régimen General</td> </tr> <tr> <th colspan="2">Ingresos netos superen 1,700 UIT:</th> </tr> <tr> <th>Ejercicio:</th> <th>Tasa:</th> </tr> <tr> <td>2021-2022</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>2023-2024</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>2025-2027</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>2028 -></td> <td>Régimen General</td> </tr> </tbody> </table>	Ingresos netos no superen 1,700 UIT:		Ejercicios:	Tasa:	2021-2030	15%	2031 ->	Régimen General	Ingresos netos superen 1,700 UIT:		Ejercicio:	Tasa:	2021-2022	15%	2023-2024	20%	2025-2027	25%	2028 ->	Régimen General
Ingresos netos no superen 1,700 UIT:																						
Ejercicios:	Tasa:																					
2021-2030	15%																					
2031 ->	Régimen General																					
Ingresos netos superen 1,700 UIT:																						
Ejercicio:	Tasa:																					
2021-2022	15%																					
2023-2024	20%																					
2025-2027	25%																					
2028 ->	Régimen General																					
Impuesto a la Renta de los socios:	Tributan según el régimen tributario al cual se encuentre acogido.	<ul style="list-style-type: none"> • Inafectación por primeras 30 UIT (S/ 132,000). • 1.5% por exceso de 30 UIT (S/ 132,000) a 140 UIT (S/ 616,000). • Si exceden 140 UIT (S/ 616,000), pasan al Régimen que corresponda (RG, RMT, etc.). 																				

Impuesto General a las Ventas (IGV):	Traslada el IGV a los socios por actos cooperativos. Determina IGV por operaciones con terceros.	Cooperativa determina el IGV a pagar en beneficio de los socios. Utiliza crédito fiscal, retenciones, percepciones, y deducciones.
Impuesto Temporal a los Activos Netos (ITAN):	Aplica de manera proporcional a los ingresos gravados.	Se incorpora aplicación de manera proporcional a ingresos gravados como a cualquier cooperativa.
Saldo a favor del exportador (SFE) y restitución de derechos arancelarios:	Corresponde solicitar a socios.	La cooperativa tiene el derecho a solicitar la devolución del SFE y la restitución simplificada de los derechos arancelarios.
Impuesto de Alcabala:	Aplica como a cualquier persona jurídica.	Exoneración por adquisición y/o aporte a otras cooperativas agrarias.
Devolución del IGV:	No regulado.	Regulado.
Exoneración de IR por operación con no domiciliados (3 años):	No regulado.	<ul style="list-style-type: none"> • Por intereses y comisiones por créditos provenientes de gobiernos extranjeros, organismos internacionales y/o de organizaciones cooperativas del exterior. • Por retribuciones a no domiciliados por certificaciones internacionales y de Comercio Justo Fairtrade.
Exoneración de IGV por operación con no domiciliados (3 años):	No regulado.	<ul style="list-style-type: none"> • Por servicios de créditos provenientes de gobiernos extranjeros, organismos internacionales y/o de organizaciones cooperativas del exterior. • Por servicios de certificación internacional.
Prima Fairtrade, bonificación o premio:	No gravado por su naturaleza. Sin embargo, objetado por la SUNAT al no existir norma expresa.	No gravado con el IR ni con el IGV por norma expresa.
Documento o comprobante:	No regulado, salvo determinadas excepciones por actividad específica.	Documentos físicos por operaciones con socios.

Acompañamiento tributario:	No regulado.	Regulado. No se aplicarán multas temporalmente por: <ul style="list-style-type: none"> • Omitir llevar libros y registros (num. 1 art. 175). • Llevar los libros y registros de forma incorrecta (num. 2 art. 175). • Llevar los libros y registros con atraso (num. 5 art. 175). • Llevar libros y registros electrónicos con atraso (num. 10 art. 175). • No exhibir libros y registros (num. 1 art. 177) • No presentar declaraciones determinativas (num. 1 art. 176) • No efectuar las retenciones o percepciones (num. 13 art. 177)
-----------------------------------	--------------	---

Fuente: Torres, 2022

Torres (2022) comentó que el régimen general de cooperativas es casi igual a las cooperativas agraria, pero diversos gobiernos por temas políticos hacían proselitismo con las cooperativas agraria (Ley N° 31335), de ahí que se fueron separando. Sin embargo, al final el mayor beneficio es el tema tributario, en el cual ambos convergen.

Es así como, en la presente investigación se seleccionó la Ley N° 31335. Asimismo, el artículo 6 de la mencionada ley menciona:

“Las cooperativas agrarias de usuarios y sus organizaciones se rigen por la presente ley y supletoriamente por lo establecido en la Ley General de Cooperativas (LGC) y por la Ley 29683, ley del acto cooperativo.”[...]

Además, se optó por esta ley porque en el capítulo 1 dice:

“La presente ley tiene por objeto desarrollar el marco normativo que permita el fortalecimiento organizacional, fomento y promoción de las cooperativas agrarias de usuarios y de sus organismos de integración, dotándolas a su vez de un régimen tributario que responda a su naturaleza y al tipo de actos que desarrollan con sus socios.”

Finalmente, se seleccionó por estar adscrito al MIDAGRI, ente rector de la agricultura peruana.

Por otra parte, Florensa y Colom (2021) mencionan que llevar a cabo de conformación de las cooperativas españolas ha sido un proceso muy largo que viene desde el siglo XIX, no ha sido fácil y en el proceso han ido cambiando de acuerdo con los tiempos. En ese sentido, según los resultados de la encuesta el 45.28 % no forma parte de una asociación debido a la desconfianza, motivo por el cual es un reto la conformación de la cooperativa.

Juliá y Colom (2021) mencionan que las cooperativas que no están en las características antes mencionadas se les llaman en proceso de desmutualización o descooperativización esto debido a que cambia su estructura o formas de gestión desde la tipicidad jurídica, esto debido a que han tenido que cambiar de estrategias para mejorar su gestión y como parte de una dinámica innovadora, los cuáles los clasifica en tres:

- a) **Cooperativas con filiales o subsidiarias:** en las que se integran inversores no socios.
- b) **Cooperativas con participación de inversores externos (estructuras híbridas):** Aparecen al intensificarse la necesidad de inversión. Tienen distintos tipos funcionales de socios, admitiendo la entrada de inversores, que ven remunerada su inversión en forma de interés o a partir de los resultados.
- c) **Estructura de Holding:** Se trata de Cooperativas PLC (modelo corporación). Son cooperativas que han creado una sociedad de capital, normalmente una sociedad anónima, a la que pueden acudir a participar inversores externos.

Juliá y Colom (2021) a la descooperativización al final lo llaman cooperativa híbrida porque mantienen los principios y valores cooperativos, en ese sentido, se ha seleccionado que el mejor modelo será una **cooperativa híbrida bajo la estructura de holding**. Lo cual implica que se formará una cooperativa de servicios agrarios Virú, pero como es una cooperativa híbrida, tendrá una participación igual en la conformación de la comercializadora Virú Avogados para reducir el nivel de desconfianza de los socios hacia la comercializadora. Asimismo, para que la cooperativa tenga un mayor incentivo a permanecer y trabajar con la empresa y no cambiar a otros de la competencia.

2.3.9 *¿Cómo se puede implementar la cooperativa híbrida de servicios?*

La COOPERATIVA HÍBRIDA DE SERVICIOS AGRARIOS se llamará Virú, el cual se formará por votación unánime de todos los asociados que conforman dicha cooperativa, el cual estará conformado por los siguientes miembros de la Cooperativa

híbrida de Servicios Agrarios Virú y tendrá una duración de 2 años de periodo, el cual podría ser reelegido por los socios cooperativista.

- Presidente.
- Secretario.
- Tesorero.
- Vocal 1
- Vocal 2.
- Vocal 3.

Una vez conformada la mesa directiva de la Cooperativa híbrida de Servicios Agrarios Virú, se llevará a pleno para conformar un **ente administrativo** de acuerdo con el estatuto que regulan todas cooperativas que se encuentran operando en nuestro país, el cual consta de los siguientes miembros:

- Gerente General.
- Gerente Administrativo.
- Contador General.

Los requerimientos para ser parte del ente administrativo son como sigue:

- Tendrá una duración de 1 año de gestión el cual podría ser reelegido dependiendo de la mesa directiva y de todos sus socios cooperativistas.
- Tienen que ser profesionales de alto valor y profesionalismo.
- Cuenta con toda la experiencia para poder gerenciar y brindar conocimiento y valores serios a esta asociación de Cooperativa híbrida de Servicios Agrarios Virú.

Una vez constituida los miembros de la cooperativa y la mesa directiva, se procederán a realizar un reglamento interno y estatuto que avalen y de fe de la conformación de mesa de trabajo para luego llevarlo a registro público, y luego de eso a todos los asociados se le entregará el reglamento interno.

Una vez ya en funcionamiento la Cooperativa de Servicio Agrarios Virú, empezará a funcionar de manera constante y en coordinación con el área de producción de Virú Avocados.

2.4 Conclusiones de la revisión de literatura

La agricultura familiar es fundamental en la provisión de alimentos global porque provisionan con el 80 % (Lowder, Sánchez y Bertinic, 2021). De ahí radica la importancia de que sean competitivos, pero los eslabones más débiles son los pequeños agricultores porque tienen diversas limitaciones; por el tamaño de las tierras agrícolas

no pueden escalar su producción y tampoco tienen acceso o no tienen facilidades para acceder crédito. Sumado a todo lo mencionado el cambio climático, todavía los vuelve más vulnerables, de ahí radica la importancia de apoyarlos.

Esta investigación contribuye a proponer el modelo de asociatividad más adecuado en las leyes peruanas para los pequeños productores de palta Hass del valle de Virú e incorporarlos a la cadena de la agroexportación donde van a poder obtener mejores retornos porque van a tener acceso a los mejores mercados. Asimismo, evidenciar, que se requiere de la asociación de los productores y la menor cantidad de intermediarios para tener un mayor poder de negociación debido a que puede garantizar un mayor volumen y pueden cumplir en las fechas en las cuales el mercado los solicita.

CAPITULO III. ANÁLISIS DEL MERCADO Y PRINCIPALES COMPETIDORES

En este capítulo se analiza la situación del mercado internacional y local de palta, con el objetivo de identificar los factores que afectan la demanda y oferta en el comercio de la palta Hass. Esto permitió estimar la demanda que pueda ser atendida con las tierras con las que se dispone en la zona estudiada.

3.1. Comercio internacional de palta Hass

En este punto se analizan los niveles de producción de palta Hass en el Perú y los precios.

3.1.1 Producción de palta en el Perú

De acuerdo con COMEX Perú (2022), la producción de palta durante los primeros ocho meses del año 2022 se encontraba alrededor de 727 miles de toneladas, cifra superior a las 692 toneladas que se presentaron durante el mismo periodo del 2021 (ver Tabla 3.1). Mientras que, en el año 2021 el 71% de la producción se destinó a la exportación en el año 2022 el valor aumentó al 73%.

Tabla 3.1 Producción y exportación de palta 2021-2022 (en toneladas)

Año	Producción	Exportación
2022	727,115	528,727
2021	691,799	488,200

Fuente: Comex Perú (2022)

La zona de La Libertad es la que tiene mayor producción con 232 miles de toneladas lo que representa más del 30%. Luego le siguen Lambayeque y Lima con 126 mil y 112 miles de toneladas, respectivamente. Silvestre (2022) señala que regiones como Huancavelica y Junín están incrementando su producción para este cultivo.

El Perú es uno de los productores de palta más importantes a nivel global, lo que ha hecho que cada vez se destinen más hectáreas a este fruto. Es así como mientras en el 2019 había 40 mil hectáreas destinadas a este cultivo, en el 2021 aumentaron a 51 mil hectáreas.

A diferencia de especies como la naval y criolla, la palta Hass presenta su mayor calendario de cosecha entre los meses de marzo a septiembre; coincidiendo con especies como la fresca, la fuerte y la ettinger (ver Tabla 3.2).

Tabla 3.2 Estacionalidad en la cosecha de palta

CALENDARIO DE COSECHA DE LA PRODUCCION A NIVEL NACIONAL DE PALTA(PART.%)													
PALTA FRESCA	Variedad	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	PALTA FRESCA	3.50%	3.40%	7.80%	12.00%	19.70%	23.80%	10.50%	7.10%	3.80%	2.60%	2.80%	2.90%
	HASS												
	FUERTE												
	ETTINGER												
	NABAL												
	CRIOLLA												

Fuente: OPIP (2022).

En la Tabla 3.3 se muestra que en La Libertad que es donde se encuentra la zona de estudio la mayor cosecha se da entre los meses de marzo a junio, sumando alrededor del 65% de su producción anual. Los meses de enero y febrero son los meses con menores volúmenes de cosecha.

Tabla 3.3 Estacionalidad de palta Hass por regiones

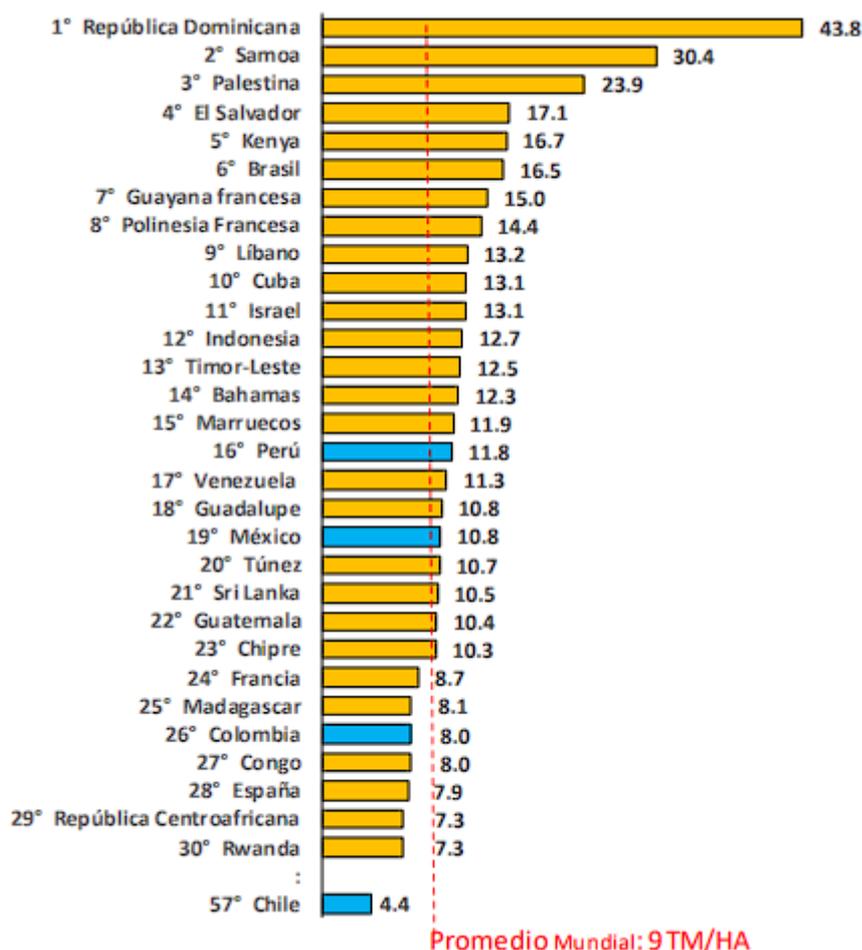
REGIONES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
NIVEL NACIONAL	3.50%	3.40%	7.80%	12.00%	19.70%	23.80%	10.50%	7.10%	3.80%	2.60%	2.80%	2.90%
LA LIBERTAD	1.30%	1.50%	9.40%	15.40%	18.60%	21.40%	9.10%	6.40%	5.70%	4.00%	3.70%	3.20%
LIMA	1.10%	2.20%	5.30%	13.70%	20.20%	18.50%	18.00%	8.90%	5.20%	3.10%	2.20%	1.40%
ICA	0.00%	0.50%	5.40%	12.70%	20.00%	19.80%	21.00%	18.10%	2.40%	0.00%	0.00%	0.00%
JUNIN	14.20%	8.70%	9.00%	7.60%	5.80%	2.20%	1.70%	1.70%	2.80%	12.50%	15.10%	18.60%
ANCASH	12.00%	13.50%	13.80%	13.30%	12.50%	9.00%	5.50%	3.40%	2.60%	2.80%	3.70%	8.00%
AREQUIPA	5.90%	12.10%	15.60%	12.90%	16.70%	14.60%	9.60%	4.20%	0.50%	1.70%	0.10%	6.10%
LAMBAYEQUE	0.30%	0.70%	1.30%	33.00%	32.90%	23.20%	5.10%	0.00%	0.00%	0.00%	3.20%	0.00%
CUSCO	10.60%	8.30%	6.40%	10.00%	29.00%	11.70%	5.80%	0.80%	0.20%	1.20%	5.30%	10.80%
PIURA	2.80%	2.00%	12.40%	34.20%	31.20%	3.50%	0.80%	0.20%	1.90%	3.00%	4.60%	3.40%
MOQUEGUA	1.80%	4.40%	13.90%	19.30%	20.70%	15.60%	9.80%	5.70%	4.00%	3.10%	1.10%	0.70%
AYACUCHO	7.30%	9.00%	10.10%	10.90%	10.20%	9.50%	8.20%	6.90%	6.20%	6.30%	7.40%	8.00%
CAJAMARCA	6.20%	8.40%	10.30%	10.70%	9.10%	7.90%	9.50%	5.20%	6.30%	8.30%	6.80%	11.40%

Fuente: OPIP (2022).

3.1.2 Productividad mundial

De acuerdo al Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales de Adex (s.f.) la productividad a nivel mundial cuenta con un país como República Dominicana que tiene un rendimiento de 43.8 toneladas por hectárea al año en el año 2017, seguido de Samoa y Palestina (ver Figura 3.1). Perú se encuentra en el puesto 16, con un rendimiento de 11.8 toneladas por hectárea. El promedio mundial es de 9 toneladas por hectárea.

Figura 3.1 Rendimiento de palta a nivel mundial en el año 2017 (toneladas por hectárea)

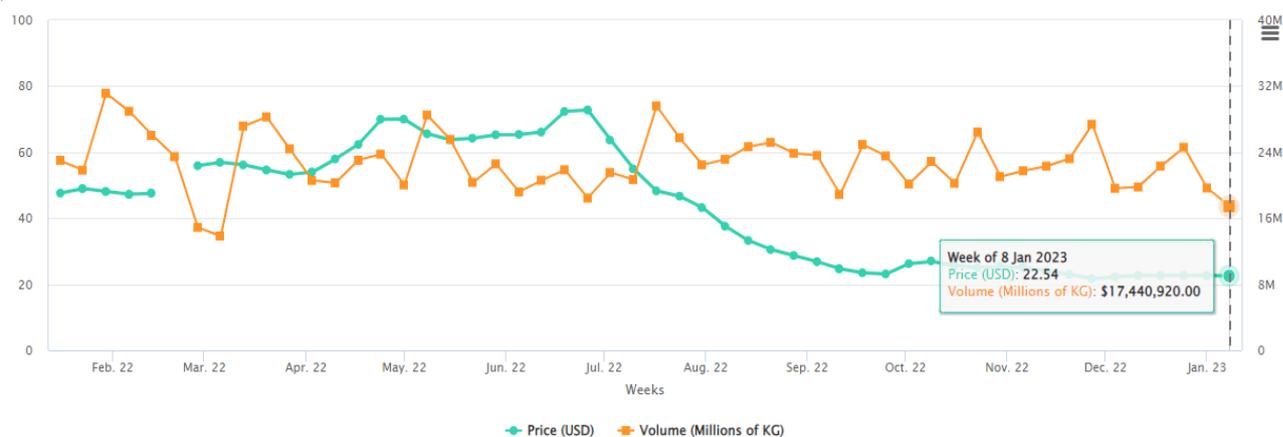


Fuente: Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales de Adex, s.f.

3.1.3 Análisis de precios

En la Figura 3.2 se observa que el precio por caja durante el año 2022 se incrementó por encima de los USD 70; sin embargo, a partir de julio se identifica un fuerte descenso que se mantiene en USD 22.54 durante la primera semana de enero de 2023. De acuerdo con FreshFruit (2022) esta caída de los precios se debe a la menor demanda de palta provocada por los reajustes en las canastas familiares. La inflación ha provocado que los consumidores prioricen los productos de primera necesidad, dejando de lado el consumo de productos que pueden considerarse de lujo como la palta.

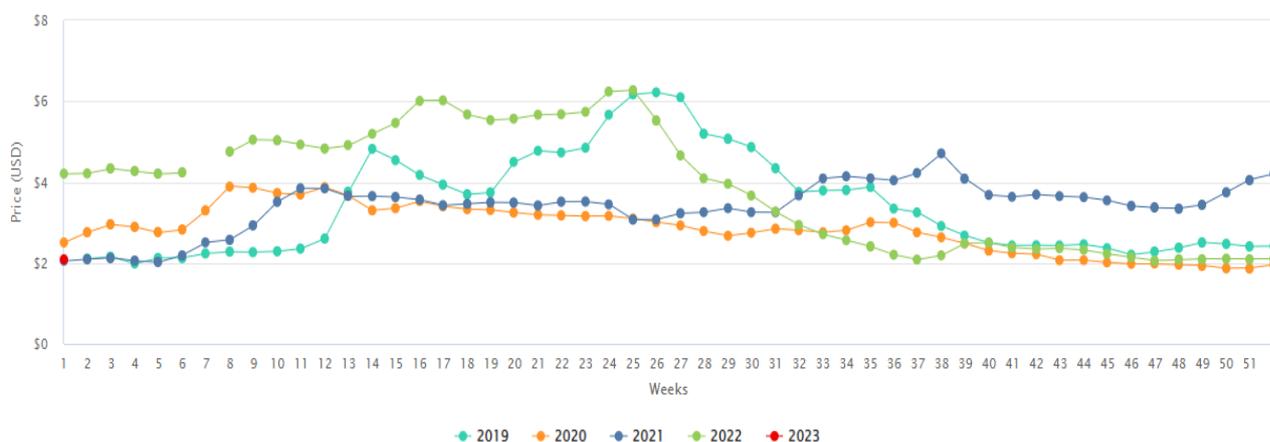
Figura 3.2 Precio semanal de palta Hass (2022-2023)



Fuente Agronometrics (2023).

Al observar la Figura 3.3 se tiene que los descensos de los precios de la palta no se han mantenido en el tiempo. Por ejemplo, en el año 2020 se presentaron precios por kilo por debajo de los USD 3, que luego se recuperaron en los meses posteriores. Durante el año 2021 como resultado de la pandemia también se presentaron precios bajos que se revirtieron durante el primer semestre del año pasado.

Figura 3.3 Precio semanal de palta Hass (2019-2023)

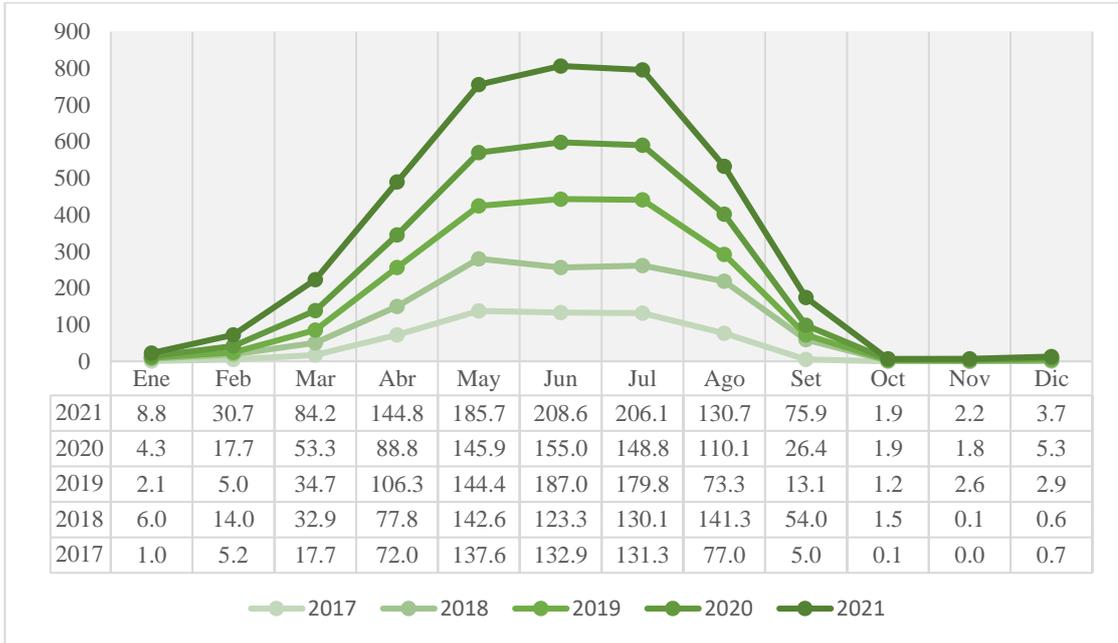


Fuente Agronometrics (2023).

El descenso de precios ha repercutido en el precio que se le paga al productor el cual se ha reducido de S/ 3.91 por kilogramo en el 2021 a S/ 3,39 en el 2022. (COMEX Perú, 2022).

En la siguiente figura se puede ver las exportaciones de la palta en FOB (US \$) de manera mensualizada de los 5 últimos años. Se puede notar que las exportaciones en mayores montos se llevan a cabo entre los meses de abril a agosto.

Figura 3.4 Exportación mensual de la palta peruana en FOB (Millones de US \$) entre los años 2017-2021



Fuente: Elaboración propia con datos de SIEA-MIDAGRI (2022)

Por otro lado, en la siguiente Figura 3.5 se puede ver el comportamiento de los precios FOB (US \$/kg) de manera mensualizado de los últimos 4 años, se nota que los precios más altos en general están en el primer trimestre, asimismo, las cosechas del valle de Virú salen de la quincena de febrero hasta la quincena de abril, motivo por el cual el proyecto apunta a proveer las frutas en ese periodo.

Figura 3.5 Precio FOB (US\$/kg) mensual de la palta peruana. Período 2018 a 2021



Fuente: Elaboración propia con datos de SIEA-MIDAGRI (2022)

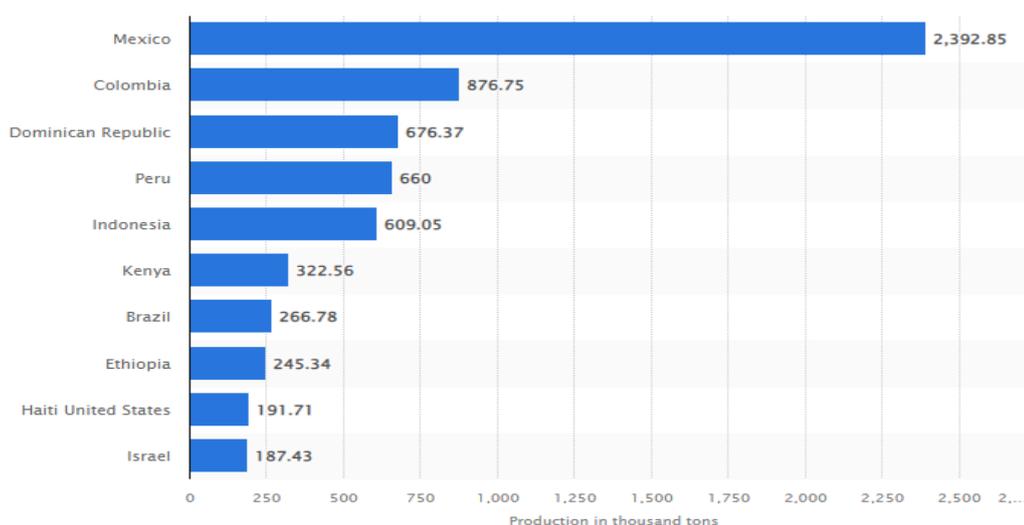
Se puede concluir que las mejores fechas para cosechar la palta son los primeros meses del año, motivo por el cual, para que sea una buena oportunidad para los pequeños productores del valle de Virú, se debe prever cosechar en los meses de febrero a abril.

Asimismo, se debe tener en cuenta que actualmente los precios de las diferentes especies de palta se han reducido debido a una menor demanda internacional, en especial de países europeos como: España, Países Bajos y Reino Unido. Esto podría deberse a que se están reemplazando las frutas peruanas por frutas de procedencia más cercana como Sudáfrica. Creemos que otra causa de la disminución de la demanda se debe al menor ingreso per cápita a causa del Covid y que está afectando los criterios de compra.

3.2. Análisis de mercados internacionales

De acuerdo con Atlasbig (2022) en el mundo se producen anualmente más de 7 millones de toneladas de palta, siendo México el mayor productor con más de 2 millones de toneladas. En la Figura 3.6 se muestra que durante el año 2020 México tuvo una producción de 2,393 miles de toneladas seguido por Colombia (877 miles), República Dominicana (676 miles) y el Perú (660 miles). Muy por debajo se encuentran países como: Kenia, Brasil, Etiopía e Israel.

Figura 3.6 Principales países productores de palta (2020)

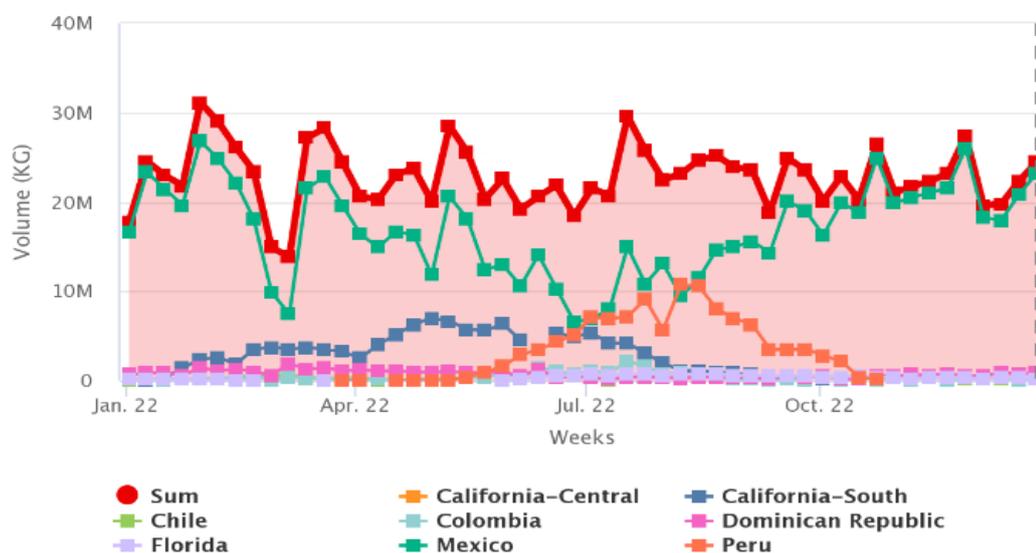


Fuente: Statista (2023)

Al analizar la procedencia de la palta Hass al mercado estadounidense durante el último año, en la Figura 3.7 se observa que mientras la demanda de palta mexicana ha aumentado la peruana se ha reducido, probablemente por la cercanía entre Estados

Unidos y México lo que reduce los costos y facilita la cadena logística. Es notorio que el gran perjudicado en el último semestre del 2022 ha sido la palta peruana, a diferencia de los productos colombianos y dominicanos que han mantenido niveles similares.

Figura 3.7 Procedencia de palta Hass en mercado estadounidense



Fuente: Agronometrics (2023)

De acuerdo con FreshPlaza (2023) aunque existen mercados que se están saturando como el estadounidense y el europeo, se están abriendo oportunidades en los mercados asiáticos y de Medio Oriente. En este contexto, el Perú debe tomar en cuenta a Colombia que cada vez exporta más parte de su producción.

La misma fuente señala que México tiene en cuenta que Estados Unidos podría colocar aranceles en cualquier momento por lo que China, pese a la distancia, podría ser su principal socio comercial para este producto. Los mexicanos también buscan ampliar su cartera de clientes en Australia y Nueva Zelanda por lo que están trabajando en reducir las barreras fitosanitarias de estos destinos.

Asimismo, señaló que Colombia tiene un potencial agrícola tremendo, con miras de superar al Perú en el mediano plazo en producción de palta. Las principales zonas de siembra son: Caldas, Tolima y Antioquía, en las que anualmente incrementan más de 1,500 hectáreas de sembrío. Por su parte Brasil viene analizando la conversión de ciertas zonas hacia el cultivo de palto. Honduras es un país que cuenta con oferta para satisfacer su demanda interna más no para exportar.

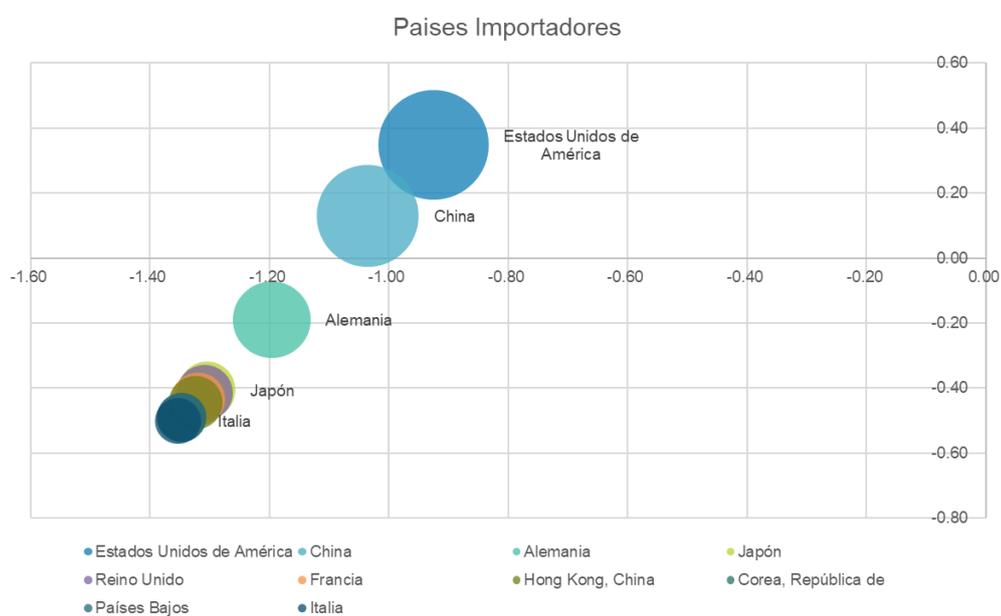
Chile es un país que depende de las acciones de Perú; es decir, su cosecha sólo será preferida si la cosecha peruana no atiende la demanda. República Dominicana, aunque

es un gran productor mantiene gran parte de su cosecha en el consumo interno; en este escenario busca diversificarse ofreciendo otras variedades.

Por otra parte, se utilizó la metodología de priorización de sectores, mercados y productos. Rebatta (2012) dice que PROMPERU utiliza esta metodología desde el 2007 para segmentar y priorizar sectores, mercados y productos.

De ahí que se analizó los mercados para ver qué país es el más conveniente como país de destino para los pequeños productores de Virú. En ese sentido, en la siguiente figura (ver Figura 3.8) se puede apreciar que el principal país importador en el mundo es Estados Unidos, seguido de China y Alemania respectivamente. Siendo los Estados Unidos y China mercados consolidados y el resto mercados estancados.

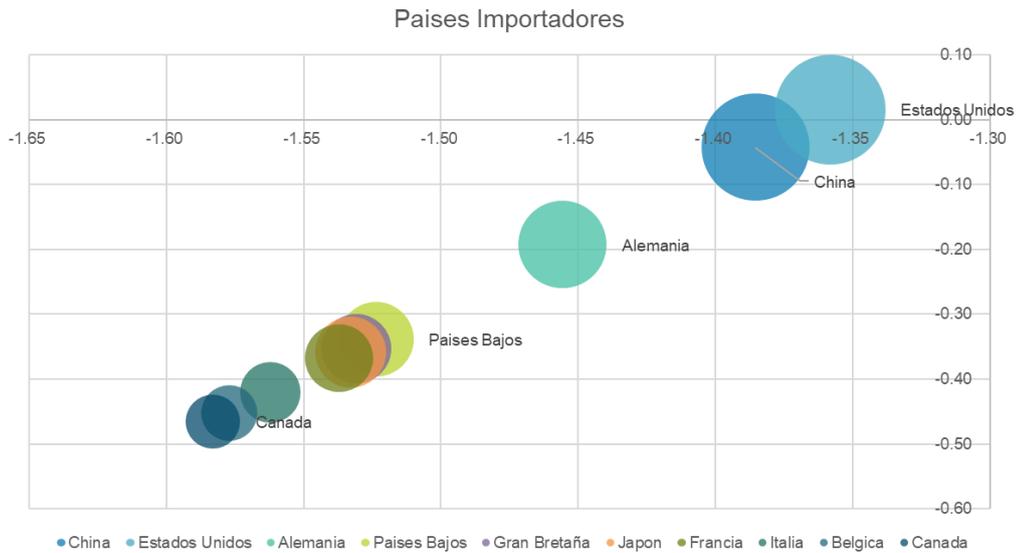
Figura 3.8 Análisis de mercados



Fuente: FAOSTAT 2022, Elaboración Propia

En el caso de los principales importadores del sector agropecuario, Estados Unidos es el líder, seguido de China y Alemania. En este caso, los Estados Unidos es un mercado consolidado y el resto son países estancados.

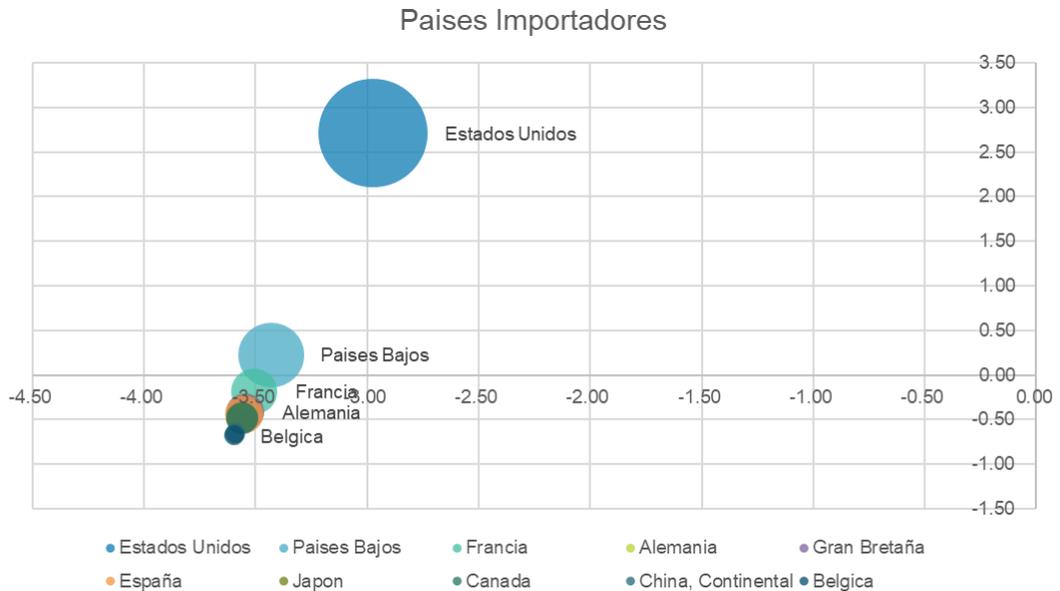
Figura 3.9 Análisis del sector agropecuario



Fuente: FAOSTAT 2022, Elaboración Propia

En el caso de la importación de la palta, hay una abismal diferencia entre los países, siendo el líder los Estados Unidos, muy por detrás Países Bajos, al cual le sigue Francia. Estados Unidos y Países Bajos son mercados consolidados, y España estancado.

Figura 3.10 Análisis del producto palta

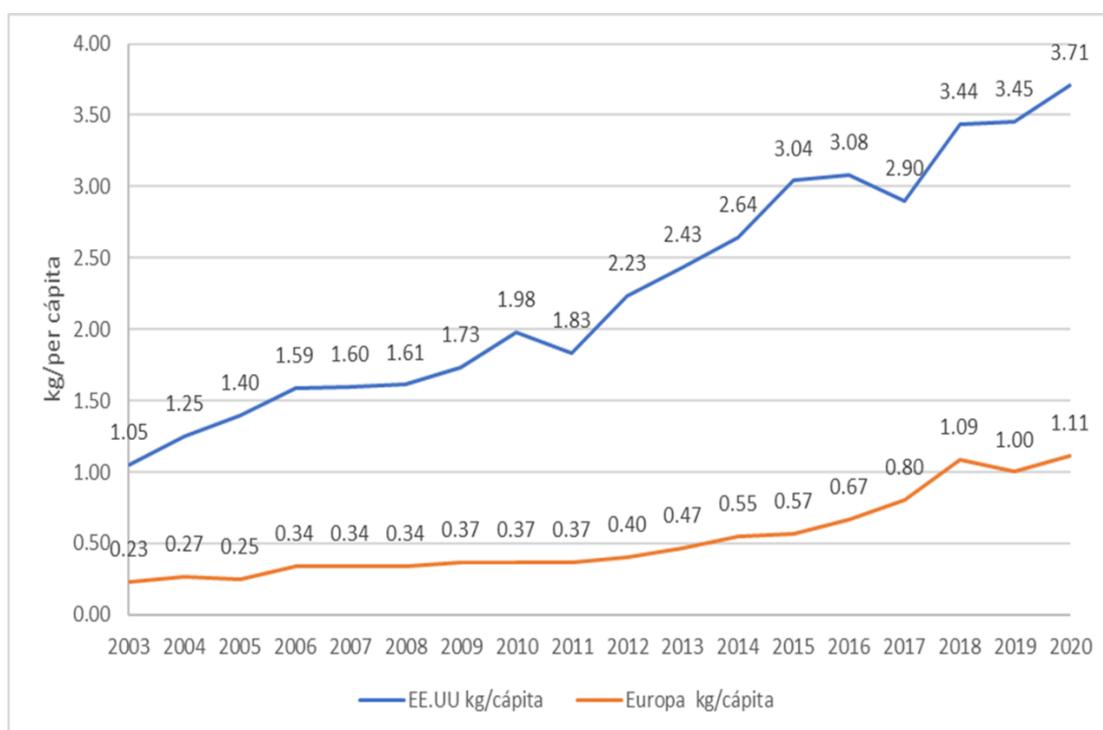


Fuente: FAOSTAT 2022, Elaboración Propia

Los Estados Unidos es el principal importador de paltas del mundo, representando casi el 40% de importaciones mundiales, y Perú es la segunda mayor fuente de envíos. Se puede ver en la figura 3.11, hay un consumo per cápita creciente en el país

norteamericano, lo que indudablemente empuja hacia arriba la demanda mundial de la palta, sucede lo mismo con Europa, pero el consumo es un tercio de los EE. UU.

Figura 3.11 Consumo per cápita de palta en los Estados Unidos y Europa



Fuente: Gómez (2021)

Luego de haber analizado los mercados en varios niveles, se ha evidenciado que el mejor mercado para el destino para la exportación de la palta de los pequeños productores de Virú son los Estados Unidos y Países Bajos; en este caso ellos reexportan el 91 % de lo que importan.

3.3. Macro segmentación y análisis de mercado objetivo

En este punto se explican las variables que caracterizan al mercado objetivo, el perfil de los países demandantes y del público consumidor.

3.3.1 Variables

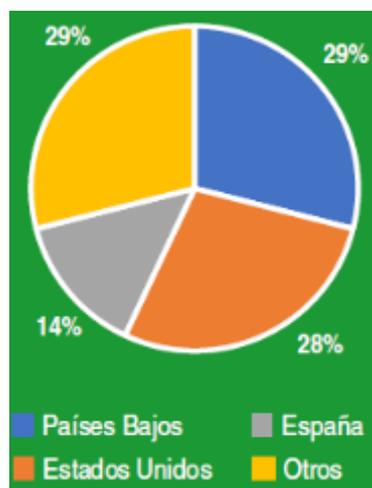
Las principales variables para determinar al mercado objetivo son:

- País y continente.
- Precio pagado.
- Importaciones de palta Hass.
- Consumo promedio por persona al año.

3.3.2 Perfil del mercado objetivo

En la Figura 3.12 se muestra que los principales destinos de la palta Hass peruana son principalmente: Países Bajos, Estados Unidos y España. En ese sentido se analizarán aspectos sociales, económicos y medioambientales de estos tres países.

Figura 3.12 Principales destinos de palta Hass peruana



Fuente: Freshfruit (2022).

3.3.2.1 Países Bajos

De acuerdo con el Banco Mundial (2023), sólo el 0.1% de la población vive con menos de USD 1.9 diarios. La esperanza de vida es de 81 años. El país cuenta con una población de 17.5 millones de personas y un crecimiento anual de 0.5%. La migración neta se encuentra en alrededor de 57 mil personas. Su índice de capital humano es de 0.8.

El PBI corriente de Países Bajos es de USD 1.01 billones para el año 2021 con un crecimiento anual de 4.9%, siendo el PBI per cápita de USD 57.7 miles. Los desempleados equivalen al 4.0% de la población económicamente activa. La inflación anual es de 2.7%.

Las emisiones de CO2 son de 8.4 toneladas métricas per cápita. Cuenta con un 11.0% de áreas selváticas, y el 12.4% accede a producción de electricidad a partir de fuentes renovables (excluyendo hidroeléctricas).

3.3.2.2 Estados Unidos

De acuerdo con el Banco Mundial (2023), sólo el 1.0% de la población vive con menos de USD 1.9 diarios. La esperanza de vida es de 77 años. El país cuenta con una población de 331.8 millones de personas y un crecimiento anual de 0.1%. La migración

neta se encuentra en alrededor de 562 mil personas. Su índice de capital humano es de 0.7.

El PBI corriente de Estados Unidos es de USD 23.32 billones para el año 2021 con un crecimiento anual de 5.9%, siendo el PBI per cápita de USD 70.2 miles. Los desempleados equivalen al 5.5% de la población económicamente activa. La inflación anual es de 4.7%.

Las emisiones de CO2 son de 14.7 toneladas métricas per cápita. Cuenta con un 33.9% de áreas selváticas, y el 7.4% accede a producción de electricidad a partir de fuentes renovables (excluyendo hidroeléctricas).

3.3.2.3 España

De acuerdo con el Banco Mundial (2023), sólo el 0.8% de la población vive con menos de USD 1.9 diarios. La esperanza de vida es de 82 años. El país cuenta con una población de 47.4 millones de personas y un crecimiento anual de 0.1%. La migración neta se encuentra en alrededor de 275 mil personas. Su índice de capital humano es de 0.7.

El PBI corriente de España es de USD 1.43 billones para el año 2021 con un crecimiento anual de 5.5%, siendo el PBI per cápita de USD 30.1 miles. Los desempleados equivalen al 14.7% de la población económicamente activa. La inflación anual es de 3.1%.

Las emisiones de CO2 son de 5.1 toneladas métricas per cápita. Cuenta con un 37.2% de áreas selváticas, y el 24.8% accede a producción de electricidad a partir de fuentes renovables (excluyendo hidroeléctricas).

3.3.3 Perfil del consumidor

El perfil del consumidor de palta de acuerdo a Fresh Plaza (2017) indica que el grupo etario que más consume el producto son personas de 18 a 44 años (49%), en cuanto a hogares el 49% son hogares de 3 a más integrantes. El estado civil predominante es casado y de ingresos elevados (Fresh Plaza, 2017).

3.3.3.1 Estados Unidos

De acuerdo a Álvarez (2019) el perfil del consumidor promedio de uno de los principales destinos comerciales como Estados Unidos, es que consumen 3 kilogramos al año, así como que prefieren consumir platos que contengan palta. También destaca el consumo de mujeres de 35 a 55 años, lo cual significa un mercado de 150 millones,

así como el mercado hispano (Hass Avocado Board, 2015, como se citó en Campos et al, 2015).

De acuerdo a Campos et al (2015) el mercado norteamericano se puede segmentar por la cantidad de consumo anual de palta en 4 grupos: ligeros, mediano, fuerte y super elevado (ver Tabla 3.4). Con respecto a la decisión del consumo de palta, la mayoría lo hace por su variedad de uso, valor nutricional (Campos et al, 2015). Una limitante de su consumo es el precio, dado que entre el 38% al 45% de los grupos indica que no lo consumen por ese motivo (Campos et al, 2015).

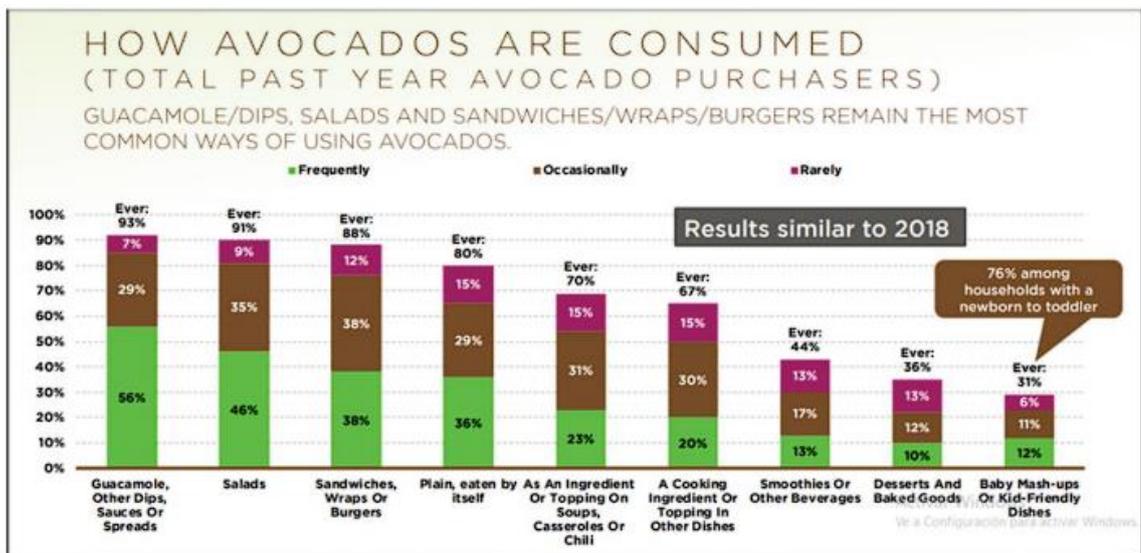
Tabla 3.4 Segmentación del consumidor norteamericano de palta según su consumo

Consumo	Número de paltas consumidas al año
Ligero	12
Mediano	13 a 36
Fuerte	37 a 120
Super elevado	Más de 120

Fuente: Campos et al, 2015

De acuerdo a Sierra y Selva Exportadora (s.f.) el principal uso que los americanos le dan a la palta es para crear salsas como guacamole, seguido de ensaladas, sándwiches, comerlas solas, ingrediente de otros platos, entre otros usos (ver Figura 3.13). Por el canal minorista, la palta lidera la categoría frutas en los supermercados.

Figura 3.13 Principales usos de palta en Estados Unidos



Fuente: Sierra y Selva Exportadora, s.f.

3.3.3.2 Europa

Por el lado del continente europeo (ver Figura 3.14), el consumo promedio de palta por persona al año es de 1.7 kilos, el cual está detrás de México, con 11 kilos per cápita anual, Estados Unidos con 3.9 kilos y Canadá con 2.5 kilos (Sierra y Selva Exportadora, s.f.). La palta Hass es la que cuenta con mayor consumo en Europa, destacando en países como Países Bajos y Reino Unido. Cabe destacar que el consumidor minorista europeo exige certificaciones como la Global GAP y BRCS, IFS o sistemas basados en HACCP (Sierra y Selva Exportadora, s.f.).

Figura 3.14 Consumo per cápita anual de palta en Europa

	Población (Millones)	Consumo promedio per-cápita/Kg/año
Países Nórdicos	24.5	2.065
Dinamarca	5.4	2.555
Suecia	9.1	1.943
Noruega	4.7	2.484
Finlandia	5.3	1.404
Francia	63.4	1.523
Reino Unido	60.8	1.179
Alemania	82.3	0.449
Europa del Este	102.2	0.171

Fuente: Sierra y Selva Exportadora, s.f.

3.3.4 Segmentación de importadores

El consumo de palta se ha incrementado desde el año 2015 hasta el 2019, siguiendo a Sierra y Selva Exportadora (s.f.) se observa que continentes como América (49.5%) y Europa (42.8%) son los principales a nivel internacional (ver Tabla 3.5). Luego siguen Asia (6.7%), Oceanía (0.6%) y África (0.5%).

Tabla 3.5 Importaciones de palta según continente 2015- 2019

Continente	Volumen en miles TM					Nivel de participación					CAGR (2015-2019)	% Var. 2019/2018
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019		
Total Importación	1,811	2,022	2,153	2,613	2,635	100.0%	100.0%	100.0%	99.9%	100.0%	7.8%	0.8%
América	1,012	1,020	1,049	1,250	1,304	55.9%	50.4%	48.7%	47.8%	49.5%	5.2%	4.4%
Europa	642	805	896	1,097	1,127	35.5%	39.8%	41.6%	42.0%	42.8%	11.9%	2.7%
Asia	129	168	177	233	176	7.1%	8.3%	8.2%	8.9%	6.7%	6.4%	-24.4%
Oceanía	15	20	16	14	15	0.8%	1.0%	0.8%	0.5%	0.6%	-0.2%	11.3%
África	12	9	15	18	12	0.7%	0.5%	0.7%	0.7%	0.5%	0.5%	-31.3%

Fuente: Sierra y Selva Exportadora, s.f.

Al realizar el análisis a nivel de países (ver Tabla 3.6), se observa que el país que más importa palta es Estados Unidos con 1,105 toneladas métricas en el año 2019, seguido de Países Bajos con 349 toneladas métricas y Francia con 165 toneladas

métricas (Fuente: Sierra y Selva Exportadora, s.f.). En dichos países además las importaciones se han ido incrementando en el periodo 2015 al 2019, llegando incluso a triplicarse en las 2 últimas décadas en Estados Unidos, destacando la variedad Hass.

Tabla 3.6 Importaciones de palta según país 2015- 2019

País	Volumen en miles TM					Nivel de participación					CAGR (2015-2019)	% Var. 2019/2015
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019		
Total Importación	1,811	2,022	2,153	2,613	2,635	100.0%	91.5%	91.1%	90.6%	92.5%	7.8%	0.8%
EE.UU.	867	860	900	1,038	1,105	47.9%	42.5%	41.8%	39.7%	42.0%	5.0%	6.5%
Países Bajos	187	247	267	345	349	10.3%	12.2%	12.4%	13.2%	13.2%	13.2%	1.0%
Francia	117	135	146	157	165	6.4%	6.7%	6.8%	6.0%	6.3%	7.2%	4.8%
España	61	88	99	129	136	3.4%	4.3%	4.6%	4.9%	5.2%	17.4%	5.2%
Reino Unido	77	100	105	118	116	4.3%	4.3%	4.9%	4.5%	4.4%	8.5%	-1.1%
Canadá	70	78	80	94	95	3.9%	3.9%	3.7%	3.6%	3.5%	6.3%	0.8%
Alemania	48	59	73	94	91	2.7%	2.9%	3.4%	3.6%	3.5%	13.5%	-2.5%
Japón	58	74	61	74	77	3.2%	3.7%	2.8%	2.8%	2.9%	6.1%	4.3%
Chile	19	25	10	57	46	1.0%	1.3%	0.5%	2.2%	1.8%	19.9%	-18.5%
Rusia, Federación de	12	12	19	29	36	0.7%	0.6%	0.9%	1.1%	1.4%	24.7%	21.8%
China	16	25	32	44	33	0.9%	1.2%	1.5%	1.7%	1.2%	15.3%	-25.8%
Bélgica	20	29	29	28	32	1.1%	1.4%	1.3%	1.1%	1.2%	9.1%	12.4%
Italia	11	14	17	22	26	0.6%	0.7%	0.8%	0.8%	1.0%	18.3%	17.0%
Polonia	9	10	14	20	22	0.5%	0.5%	0.6%	0.8%	0.9%	20.2%	13.3%
Suecia	18	19	21	21	20	1.0%	0.9%	1.0%	0.8%	0.8%	2.3%	-5.8%
Dinamarca	14	14	15	22	20	0.8%	0.7%	0.7%	0.8%	0.7%	6.8%	-11.0%
Argentina	11	13	19	14	18	0.6%	0.6%	0.9%	0.5%	0.7%	10.8%	25.7%
Hong Kong, China	8	17	21	24	18	0.4%	0.8%	1.0%	0.9%	0.7%	17.9%	-27.0%
Arabia Saudita	17	18	20	19	17	0.9%	0.9%	1.0%	0.7%	0.7%	0.3%	-9.4%
Suiza	11	14	15	16	16	0.6%	0.7%	0.7%	0.6%	0.6%	7.2%	3.6%
Australia	15	20	16	14	15	0.8%	1.0%	0.8%	0.5%	0.6%	-0.2%	11.4%
Noruega	12	12	12	13	14	0.6%	0.6%	0.6%	0.5%	0.5%	3.6%	9.2%
Otros países	132	140	162	221	168	7.3%	6.9%	7.5%	8.4%	6.4%	4.8%	-24.1%

Fuente: Sierra y Selva Exportadora, s.f.

En base a lo observado, el plan de negocio apunta a los continentes de América y Europa para exportar el producto, enfocándose en los mercados de Estados Unidos y Países Bajos, dado que son los que han crecido más en los últimos años y son los principales importadores a nivel internacional.

3.3.5 Las certificaciones

La certificación es aval escrito otorgado por un organismo de certificación independiente, que garantiza que un proceso de producción cumple con determinados requisitos establecidos por diferentes entidades. Estos requisitos pueden centrarse en la sostenibilidad de la producción u otros aspectos como aumentar la protección de los trabajadores (Andersen, 2003).

Las principales certificaciones para el cultivo de palto Hass de exportación son las normas de producción nacional (Certificado fitosanitario de lugar de producción, el ente que lo emite es el SENASA) y la certificación GLOBAL GAP.

3.3.5.1 Norma nacional (certificado fitosanitario de lugar de producción)

Para exportar los productos agrícolas vegetales, es necesario que el SENASA certifique el campo o lugar de producción de donde proviene los vegetales. (SENASA, 2022)

Según SENASA, (2022) Los países importadores exigen de este certificado para asegurarse de que la carga que reciben proviene de campos que implementan un plan de manejo fitosanitario adecuado y, así, reducir el riesgo de diseminación de plagas cuarentenarias.

3.3.5.2 Certificación Global Gap.

GLOBAL GAP es una marca que promueve soluciones inteligentes para el aseguramiento de la inocuidad de granjas. Fue creada por FoodPlus GmbH en Colonia, Alemania, donde se establecieron una serie de normas para promover prácticas seguras, social y ambientalmente responsables (GLOBAL G.A.P, s.f).

El objetivo principal de GLOBAL G.A.P es formar parte de la verificación de las buenas prácticas agrícolas en toda la cadena de suministro, es decir desde la producción de campo hasta la exportación de productos (Rincon et. al, 2015)

Si bien la certificación se originó principalmente en Europa y para los productores de países como América Latina se exigía este esquema como un requisito para entrar en ese mercado, ahora otros mercados importantes como el mercado americano exige este protocolo para la importación de productos de países como Perú (BGS Institute, s.f.).

3.3.5.3 Certificación Smeta

SMETA es una auditoría que le ayuda a comprender los estándares de trabajo, salud y seguridad, desempeño ambiental y ética dentro de sus propias operaciones o en el sitio de un proveedor.

Está diseñado para ayudar a proteger a los trabajadores de condiciones inseguras, exceso de trabajo, discriminación, bajos salarios y trabajo forzoso. (Sedex, s.f.)

3.4. Estimación de la demanda potencial

3.4.1 Metodología de la estimación de la demanda

En la presente investigación se realiza estudio de mercado del tipo cualitativo y cuantitativo. A nivel cualitativo, para evaluar la idea de negocio de manera preliminar se realizarán entrevistas a profundidad a expertos de la agroexportación. Esto permite identificar tendencias de consumo y factores para el éxito del plan de negocios.

Por otro lado, se desarrollará un estudio cuantitativo a partir de la identificación de la demanda de los países destino que es donde se encuentra el mercado meta de la palta Hass peruana. Se realizará un contraste con la oferta estimada del proyecto, lo que permitirá identificar el cierre de brechas para el producto.

3.4.2 Determinación de la demanda potencial

En base a lo mencionado en el punto anterior, se atenderá una parte de la demanda total del mercado. La demanda potencial está conformada por la importación de Estados Unidos y Países Bajos (ver Tabla 3.7).

Tabla 3.7. Estados Unidos y países Bajos: Total de importaciones de palta 2015-2019 (cifras en miles de toneladas)

	2015	2016	2017	2018	2019	Var 2018 -2019
EE.UU.	867	860	900	1038	1105	6.5%
Países Bajos	187	247	267	345	349	1.2%
Total	1054	1107	1167	1383	1454	

Fuente: Sierra y Selva Exportadora, s.f.

Finalmente, para determinar la demanda potencial para el año 1 al 10 se proyectará la demanda en base a la variación interanual por país seleccionado de los dos últimos años con los que se cuenta la información. Se obtiene una tasa de crecimiento de 6.5% para Estados Unidos y 1.2% para Países Bajos. En base a esa información se proyecta la demanda para los años 1 al 10 (ver Tabla 3.8).

Tabla 3.8. Estados Unidos y Países Bajos: Proyección de importaciones de palta en los siguientes 10 años (años 1 al 10) (miles de TM)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
EE.UU.	1,176	1,252	1,333	1,419	1,511	1,608	1,712	1,823	1,940	2,065
Países Bajos	353	357	361	365	370	374	378	383	387	392
Total	1,529	1,609	1,694	1,785	1,880	1,982	2,090	2,205	2,327	2,457

Fuente: Autores de esta tesis.

En la Tabla 3.9 se muestran la evolución de las exportaciones de palta peruana a los Países Bajos y Estados Unidos desde el 2017 al 2021. Se obtiene una tasa de crecimiento de 6.98% para Estados Unidos y 13.97% para Países Bajos.

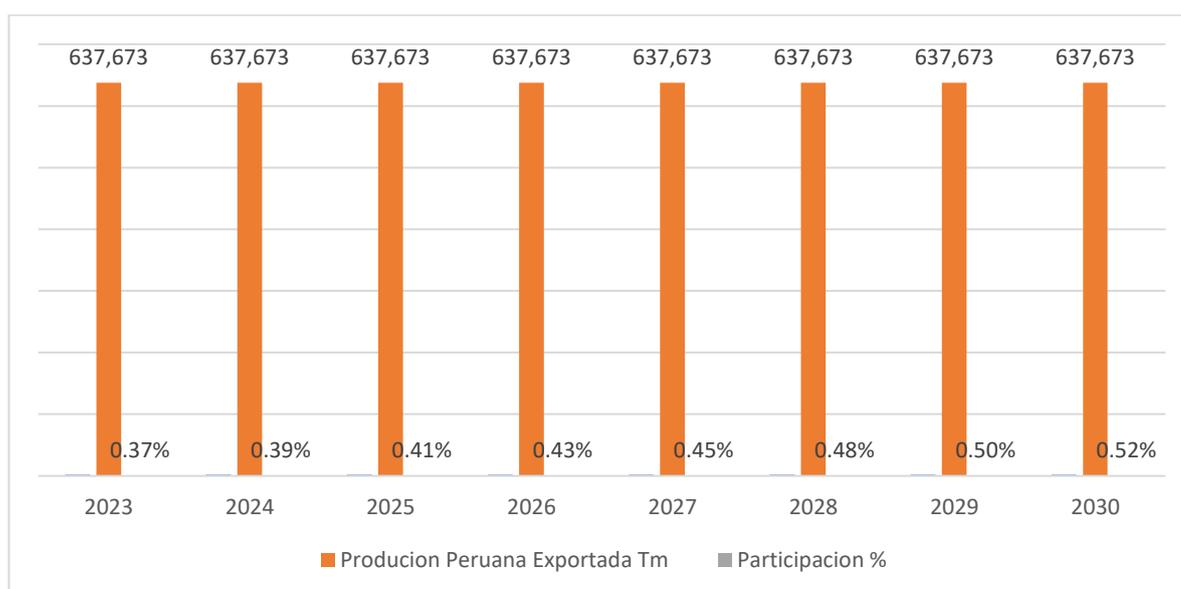
Tabla III.9 Estados Unidos y Países Bajos: Total de exportaciones de palta 2017-2021 (cifras en miles de toneladas)

País	2017	2018	2019	2020	2021	Var 2017 -2021
Países Bajos	92.66	138.83	107.33	137.30	178.20	13.97%
EE. UU.	66.24	82.83	85.37	79.90	92.82	6.98%
Total	158.90	221.66	192.70	217.20	271.02	11.27%

Fuente: Trade Map, 2023

En la Figura 3.15 se muestra participación de la Virú Avocados respecto a la proyección de las exportaciones peruanas realizado por PRO-HASS (2022).

Figura 3.15 Porcentaje de participación % de Viru Avocados en las exportaciones de palta totales del Perú.



Cuadro: Autores de esta tesis.

3.4.3 Conclusiones del análisis de Mercado

El Perú es uno de los productores de palta más importantes, lo que ha hecho que cada vez se destinen más hectáreas a este fruto. Es así como mientras en el 2019 había 40 mil hectáreas destinadas a este cultivo, en el 2021 aumentaron a 51 mil hectáreas. De acuerdo con COMEX Perú (2022), la producción de palta durante los primeros ocho meses del año 2022 se encontraba alrededor de 727 miles de toneladas, cifra superior a las 692 toneladas que se presentaron durante el mismo periodo del 2021. La zona de La

Libertad es la que tiene mayor producción con 232 miles de toneladas lo que representa más del 30%.

De acuerdo con el Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales de Adex (s.f.) la productividad a nivel mundial cuenta con un país como República Dominicana que tiene un rendimiento de 43.8 toneladas por hectárea al año, seguido de Samoa y Palestina. Perú se encuentra en el puesto 16, con un rendimiento de 11.8 toneladas por hectárea.

El descenso de precios ha repercutido en el precio que se le paga al productor el cual se ha reducido de S/ 3.91 por kilogramo en el 2021 a S/ 3,39 en el 2022. (COMEX Perú, 2022).

Los principales destinos de la palta Hass peruana son principalmente: Países Bajos, Estados Unidos y España. El perfil del consumidor de palta de acuerdo con Fresh Plaza (2017) indica que el grupo etario que más consume el producto son personas de 18 a 44 años (49%), en cuanto a hogares el 49% son hogares de 3 a más integrantes. El estado civil predominante es casado y de ingresos elevados (Fresh Plaza, 2017).

El consumo de palta se ha incrementado desde el año 2015 hasta el 2019, siguiendo a Sierra y Selva Exportadora (s.f.) se observa que continentes como América (49.5%) y Europa (42.8%) son los principales a nivel internacional (ver Tabla 3.5). Luego siguen Asia (6.7%), Oceanía (0.6%) y África (0.5%).

3.5. Análisis de la competencia en los mercados objetivos

En este punto se analiza la competencia a partir de un análisis del microentorno empleando las fuerzas de Porter (2008):

3.5.1 Rivalidad de competidores actuales

Del análisis del punto 3.1.1 se desprende que México es el que cuenta con mayor producción de palta, notablemente por encima de Perú. Mientras que países como Colombia y República Dominicana comparten la estacionalidad con el Perú, México presenta una estacionalidad más marcada de septiembre a junio, dejando los meses de julio y agosto como oportunidad de negocio para la palta Hass peruana.

A nivel nacional, los principales competidores en producción para La Libertad son Lambayeque y Lima. Cabe mencionar que la producción conjunta de estas dos últimas regiones se equipara a la de La Libertad. Las principales empresas que manejan los cultivos son: Westfalia, Camposol y Avocado Packing Company que en conjunto superan los USD 700 millones de exportaciones anuales.

Se considera este factor como medio, pues si bien México cuenta con las hectáreas para ofertar palta a los mismos mercados de Perú, sus condiciones climáticas dejan una oportunidad durante los meses de julio y agosto. Por otro lado, a nivel local las regiones de Lambayeque, Lima y otras zonas de la sierra no cuentan con los terrenos exclusivamente destinados a la siembra de palta.

3.5.2 Rivalidad de futuros competidores

La rivalidad de futuros competidores es media. Esto se debe a que se observa un incremento en la producción de palta a nivel nacional. Por ejemplo, al mes de junio del 2022 la producción de palta fue de 168 mil toneladas, lo cual significó un crecimiento del 10.10% con respecto al mes de junio de 2021 (INEI, 2022). El incremento se dio en 13 departamentos (INEI, 2022), dentro de los cuales destacan La Libertad (30.8%), Ica (12.9%) y Pasco (42.5%). Esto es un indicador que la aparición de futuros competidores a nivel nacional puede darse, principalmente en la misma La Libertad o Ica.

Además, cabe destacar que la inversión en un negocio como el observado no es tan elevado como en otros productos, además de contar con un gran mercado a nivel internacional. Por tanto, podrían aparecer nuevas empresas interesadas en la comercialización de este producto.

3.5.3 Poder de negociación de clientes

Aunque la demanda de la palta se ha reducido en el último año, se espera su recuperación en los próximos años conforme se reduzcan los efectos de la inflación en los países importadores.

Cabe señalar que antes de llegar al consumidor final, los productos como la palta deben cumplir con altas exigencias fitosanitarias y de embalaje. Es así como, si no se cumplen las condiciones ni requisitos mínimos, los productos son desechados e incinerados.

Como se señaló en el punto 3.3.2 los consumidores de países como España, Estados Unidos y Países Bajos cuentan con niveles de empleo y PBI per cápita que les permite consumir productos exóticos como la palta Hass que no forma parte de una canasta básica.

En resumen, el poder de los clientes mayoristas y minoristas es alto. Si el mayorista identifica productos frescos de mala calidad simplemente dejará de lado a su proveedor y probablemente a todos los proveedores del mismo país. Por otro lado, si los consumidores finales no están satisfechos con la calidad, apariencia o sabor de las paltas

se lo harán saber a los mayoristas quienes descartaron en el corto plazo a sus proveedores.

3.5.4 Poder de negociación de proveedores

MEF (2014) considera como proveedores a todos aquellos agentes que entregan un bien y/o servicio a cambio de una cantidad de dinero. En ese sentido se requieren proveedores de: tierras, equipos, maquinarias, servicios y mano de obra.

Con respecto a maquinaria agrícola la FAO (2016) menciona que se cuenta con alternativas de representantes de marcas extranjeras y locales. En cuanto a los equipos que se requieren para labores administrativas, también se cuenta con vendedores de diferentes marcas. El servicio indispensable para la producción es el agua para regar los terrenos; sin embargo, este abunda en la zona de estudio.

Con relación a la mano de obra son de dos tipos: profesional y operativa. La mano de obra de profesionales está dada por agrónomos conocedores del cultivo, mientras que la operativa está representada mayormente por los dueños de los terrenos y su entorno cercano. (Mazuela, Salomon , 2020)

En resumen, creemos que la oferta de maquinarias, equipos, mano de obra y servicios es algo que preocupa poco a los inversionistas. Sin embargo, los terrenos son un insumo esencial para el éxito del proyecto. Por ello se considera que los proveedores tienen un poder de negociación medio.

3.5.5 Amenaza de productos sustitutos.

La palta cuenta con productos sustitutos en el mercado, si bien su sabor y propiedades son particulares y únicos, cuando los precios se incrementan son sustituidos por otras frutas. Sin embargo, si se habla de palta Hass, cuenta con otras variedades que pueden sustituir como la palta fuerte, palta reed, palta criolla, entre otras.

Sin embargo, la palta Hass tiene un nivel bajo de amenaza de productos sustitutos de otras variedades. Esto se debe a que el 95% de la palta que se comercializa a nivel mundial es palta Hass, lo cual se debe principalmente a sus beneficios nutricionales (vitamina C y K, fósforo, potasio, entre otros), además permite controlar el colesterol y ayuda al corazón debido al tipo de grasa con el que cuenta (Andina, 2022).

3.5.6 Conclusiones del análisis de la competencia.

Del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, se obtuvo que:

- El poder de negociación de clientes es alto, y representa una amenaza relevante para esta tesis.

- La rivalidad de competidores actuales, rivalidad de futuros competidores y el poder de negociación de proveedores es medio.
- La amenaza de productos sustitutos es alta, porque cuando los precios suben son sustituidos por otros alimentos, y representa una amenaza relevante para esta tesis.

3.6. Análisis de Factores SEPTE

El análisis de factores SEPTE ayuda a entender los posibles escenarios en el macroentorno.

3.6.1 Factores Sociales

Tendencia de alimentación saludable: Perú21 (2022) indica que los mercados buscan consumir cada vez más productos que cuiden su salud. Esto ha incrementado la demanda de frutas y vegetales como la palta que además posee un buen sabor y es fácil de combinar con otros alimentos.

3.6.2 Factores Económicos

Mayor agroexportación. El crecimiento de las agroexportaciones peruanas, representan una oportunidad de desarrollo para productos como la palta hass, en 2022 se registró un nuevo récord logrando alcanzar los US\$ 9 807 millones, cifra 12,3 % mayor a la registrada en el 2021, informó el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur, 2023). Este importante logro se dio, principalmente, por el incremento en los envíos de productos como café, arándanos, palta y uva, entre otros. Así mismo, menciona que “Perú sigue creciendo a nivel internacional, posicionando sus productos agropecuarios en 133 mercados del mundo. Más de 2700 exportadoras peruanas registraron ventas agrícolas en el 2022. El 57 % de las exportaciones en este rubro se dirigen a los países de América; el 33 % son enviados a Europa; y el 10 % llegan a Asia”. Gran parte de la recuperación se espera que venga del comercio internacional de productos frescos como: cacao, arándanos, paltas, mango y aceitunas (Promperu-2020).

Disponibilidad de terrenos agrícolas: En el área de interés se ha identificado que los propietarios de los lotes agrícolas se encuentran dispuestos a rotar sus productos, a acceder a capacitación y financiamiento. Esto no sucedía décadas atrás (MINTRA, 2016).

Desplazamiento a otros cultivos: En los últimos años la demanda de productos no tradicionales ha incrementado su área de cultivo lo que conlleva a menores precios de productos como la palta. La menor demanda ha conllevado a que algunos agricultores destinen sus terrenos a productos con mayor salida como los arándanos.

3.6.3 Factores Políticos

Recuperación del PBI agrícola nacional: La recuperación del PBI agrícola ha incentivado a que las inversiones en el sector aumentaran, para el incremento de áreas nuevas de cultivos y para mejora de procesos y tecnología, según el INEI en el segundo trimestre de 2022, la actividad Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura creció 4,7% por el desempeño positivo de los subsectores agrícola (5,8%) y pecuario (1,9%), por lo cual, la actividad acumuló al primer semestre 4,4% de crecimiento (INEI, 2022).

Recuperación de PBI otros países: De acuerdo con el BCRP (2022) se espera que en el año 2023 el crecimiento se encuentre por debajo de 2.5%; sin embargo, en el 2024 el crecimiento estaría alrededor del 3%. Se espera que a partir del próximo año se reduzca la inflación y sus expectativas

Incertidumbre política y económica local: Incertidumbre política y económica local. El Perú se encuentra afrontando momentos difíciles que incluyen paralizaciones y bloqueos de carreteras. Esto ocasionado por el cambio de autoridades en el Poder Ejecutivo que incluye el ascenso de la presidenta Dina Boluarte. Esta situación puede afectar la libre circulación de productos y el consumo interno (Diario el Pais-2023).

Incertidumbre política y económica global: Luego de más de dos años de pandemia y una guerra que se libra en el este de Europa, los agentes mantienen cautela en su consumo e inversiones. Actualmente se mantienen altas tasas de inflación en las economías europeas y estadounidense lo que limita el consumo de productos que se encuentren fuera de la canasta básica (BBC new-2021).

3.6.4 Factores Tecnológicos

Preferencia de productos menos lejanos. Los temas logísticos relacionados con la tecnología y costos hicieron que se prefieran productos logísticamente más eficientes que proceden de México, Indonesia e Israel.

3.6.5 Factores Ecológicos

Adecuadas condiciones climáticas: Otra oportunidad para el cultivo y desarrollo de la palta Hass son las condiciones climáticas de la costa peruana, por ejemplo, la temperatura es un factor determinante de la actividad metabólica, del crecimiento y desarrollo de los cultivos; los cambios en la actividad metabólica a veces bruscos, pueden inducir el envejecimiento precoz de las plantas y por tanto reducción de su potencial productivo (Lorenzo, 2000), por lo cual, el clima de la costa peruana es ideal para el desarrollo de cultivo de frutales como la palta Hass. La región de La Libertad

donde se ubica la zona en estudio goza de un clima semitropical con una temperatura promedio de 18°C. Las precipitaciones se encuentran en promedio 35 mm anuales lo que ha permitido desarrollar cultivos de gran demanda en el extranjero como el espárrago y la palta (Midagri 2020)

Incremento de almacenaje de agua: Andina (2022a) señala que el GORE de La Libertad invertirá más de S/ 16 millones que comprenderá la construcción de más de 250 reservorios y cochas en zonas como Virú. Las obras permitirán almacenar cerca de 400 mil metros cúbicos de agua e irrigar más de 1,500 hectáreas.

Fenómeno de la Niña: Andina (2022b) señala que la Niña se prolongará hasta el final del primer trimestre del 2023. Esto podría afectar el nivel de las precipitaciones y la temperatura de los terrenos agrícolas.

Incumplimiento fitosanitario (potenciales plagas): Esto podría presentarse en caso de plagas como la *Stenoma catenifer* del año 2016 y que paralizó el envío de paltas a las empacadoras autorizadas (El Peruano, 2016).

3.7. Conclusiones, principales oportunidades y amenazas

En este capítulo se analizó la situación del mercado internacional y local de palta, con el objetivo de identificar los factores que afectan la demanda y oferta en el comercio de la palta Hass. Esto con el fin de estimar la demanda que pueda ser atendida con las tierras con las que se dispone en la zona estudiada.

El descenso de precios ha repercutido en el precio que se le paga al productor el cual se ha reducido de S/ 3.91 por kilogramo en el 2021 a S/ 3.39.

Los factores derivados del análisis externo y que alimentarán a la Matriz EFE del siguiente capítulo, son como sigue:

La recuperación del PBI agrícola ha incentivado a que las inversiones en el sector aumentaran, para el incremento de áreas nuevas de cultivos y para mejora de procesos y tecnología, según el INEI en el segundo trimestre de 2022, la actividad Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura creció 4,7% por el desempeño positivo de los subsectores agrícola (5,8%) y pecuario (1,9%), por lo cual, la actividad acumuló al primer semestre 4,4% de crecimiento (INEI, 2022).

El crecimiento de las agroexportaciones peruanas, representan una oportunidad de desarrollo para productos como la palta Hass, en 2022 se registró un nuevo récord logrando alcanzar los US\$ 9 807 millones, cifra 12,3 % mayor a la registrada en el 2021, informó el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur, 2023). Este

importante logro se dio, principalmente, por el incremento en los envíos de productos como café, arándanos, palta y uva, entre otros. Así mismo, menciona que “Perú sigue creciendo a nivel internacional, posicionando sus productos agropecuarios en 133 mercados del mundo. Más de 2700 exportadoras peruanas registraron ventas agrícolas en el 2022. El 57 % de las exportaciones en este rubro se dirigen a los países de América; el 33 % son enviados a Europa; y el 10 % llegan a Asia”

Los principales destinos de la palta Hass peruana son principalmente: Países Bajos, Estados Unidos y España. El perfil del consumidor de palta de acuerdo a Fresh Plaza (2017) indica que el grupo etario que más consume el producto son personas de 18 a 44 años (49%), en cuanto a hogares el 49% son hogares de 3 a más integrantes. El estado civil predominante es casado y de ingresos elevados (Fresh Plaza, 2017).

El consumo de palta se ha incrementado desde el año 2015 hasta el 2019, siguiendo a Sierra y Selva Exportadora (s.f.) se observa que continentes como América (49.5%) y Europa (42.8%) son los principales a nivel internacional (ver Tabla 3.5). Luego siguen Asia (6.7%), Oceanía (0.6%) y África (0.5%).

Del análisis de las fuerzas de Porter, se obtuvo que el poder de negociación de clientes es alto, la rivalidad de competidores actuales, rivalidad de futuros competidores y el poder de negociación de proveedores es medio. Finalmente, la amenaza de productos sustitutos es alta, porque cuando los precios suben son sustituidos por otros alimentos.

Otra oportunidad para el cultivo y desarrollo de la palta Hass son las condiciones climáticas de la costa peruana, por ejemplo, la temperatura es un factor determinante de la actividad metabólica y del crecimiento y desarrollo de los cultivos; los cambios en la actividad metabólica a veces bruscos, pueden inducir el envejecimiento precoz de las plantas y por tanto reducción de su potencial productivo (Lorenzo, 2000), por lo cual, el clima de la costa peruana es ideal para el desarrollo de cultivo de frutales como la palta Hass.

De acuerdo con COMEX Perú (2022), la producción de palta durante los primeros ocho meses del año 2022 se encontraba alrededor de 727 miles de toneladas, cifra superior a las 692 toneladas que se presentaron durante el mismo periodo del 2021. La zona de La Libertad es la que tiene mayor producción con 232 miles de toneladas lo que representa más del 30%.

De acuerdo al Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales de Adex (s.f.) la productividad a nivel mundial cuenta con un país como República Dominicana

que tiene un rendimiento de 43.8 toneladas por hectárea al año, seguido de Samoa y Palestina. Perú se encuentra en el puesto 16, con un rendimiento de 11.8 toneladas por hectárea.

El Perú es uno de los productores de palta más importantes, lo que ha hecho que cada vez se destinen más hectáreas a este fruto. Es así como mientras en el 2019 había 40 mil hectáreas destinadas a este cultivo, en el 2021 aumentaron a 51 mil hectáreas, y en el 2022 ya pasaron las 60 mil hectáreas plantadas en el Perú.

CAPITULO IV. ANÁLISIS INTERNO DE LA CADENA PRODUCTIVA DE PALTA EN EL VALLE DE VIRÚ

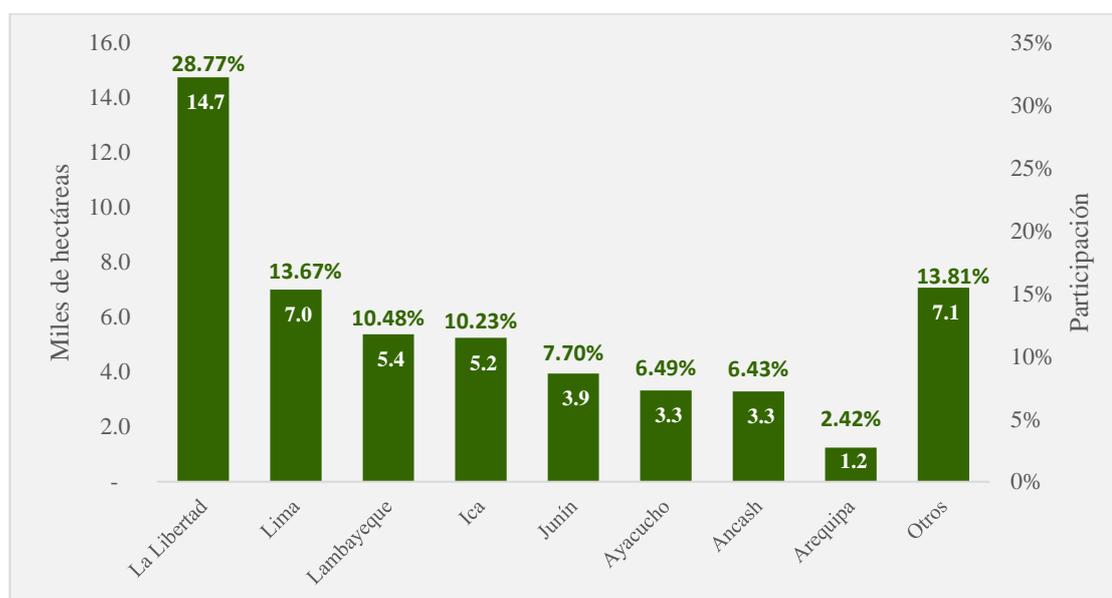
En este capítulo se revisará la situación actual del cultivo de palta Hass en el valle de Virú, indicadores de producción y históricos y análisis de la zona de producción, así como las opiniones de los agricultores del valle y sus expectativas acerca del modelo de negocio.

4.1. Situación de la palta en el Perú

4.1.1 Producción

Como se puede ver en la siguiente, de las 51,241 hectáreas que hay en el Perú, la región con la mayor cantidad de áreas de producción es La Libertad con una participación del 28.77 %, con más del doble del segundo lugar, el cual está ocupado por Lima y representa el 13.67 %.

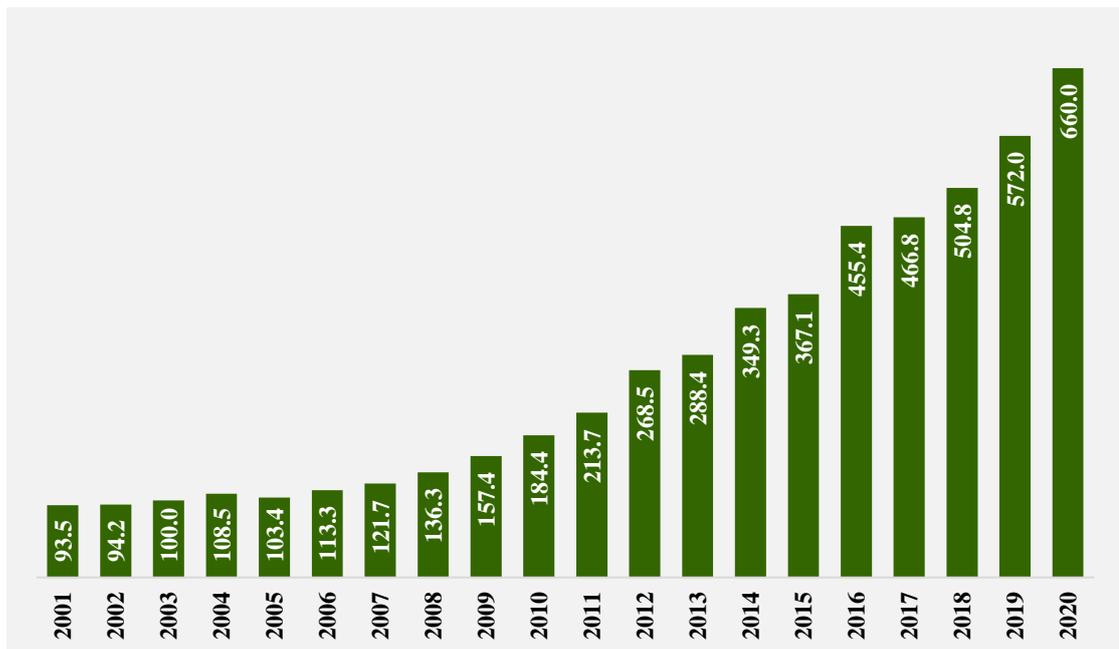
Figura 4.1 Superficie de producción de palta por regiones en el Perú en el año 2020 (Miles de ha)



Fuente: Elaboración propia con datos de MIDAGRI (2022)

En la siguiente figura se aprecia la evolución de la producción de palta en el Perú en las dos últimas décadas, en ese periodo hubo un crecimiento interanual del 10.84 %, con un aumento sostenido en el periodo analizado, siendo la mayor expansión anual en el 2012 con un crecimiento anual del 25.68 %.

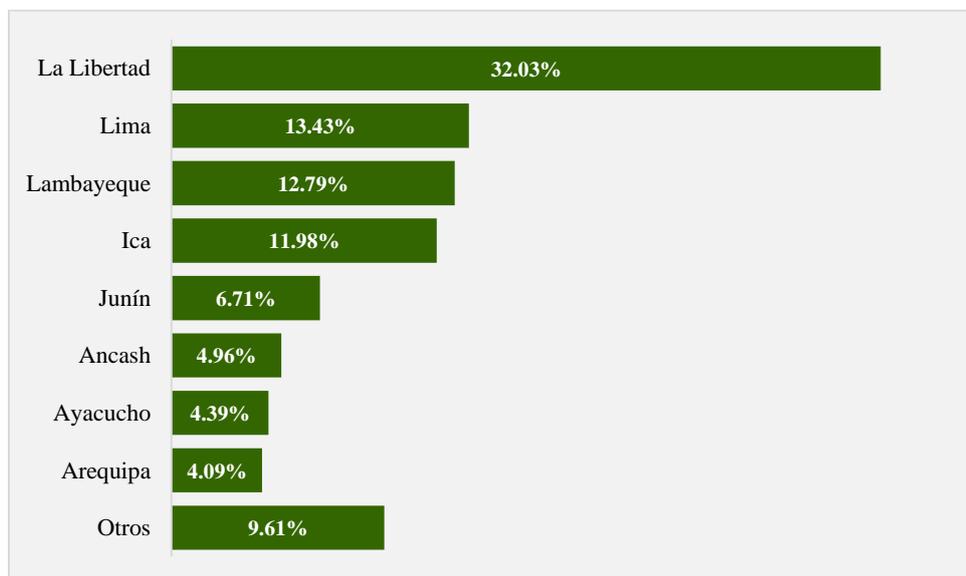
Figura 4.2 Producción de palta en el Perú entre 2001-2020 (Miles de TM)



Fuente: Elaboración propia con datos de FAO (2022)

En la siguiente figura se puede apreciar la participación de las regiones en la producción nacional, siendo el principal La Libertad con el 32%, seguido por Lima con menos de la mitad, siendo esta el 13.4 %.

Figura 4.3 Participación por regiones en la producción de palta en el Perú en el año 2020

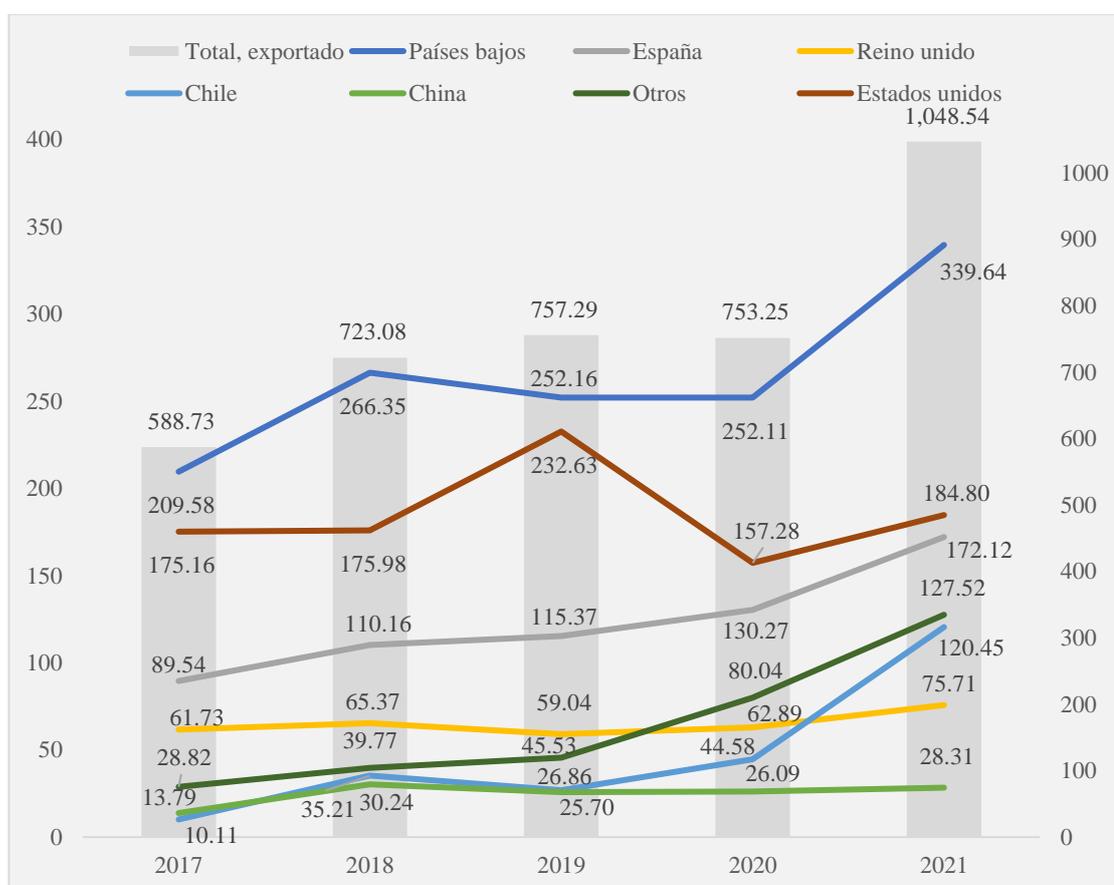


Fuente: Elaboración propia con datos de FAO (2022).

4.1.2 Principales mercados para las exportaciones de palta Hass peruana

Las exportaciones de la palta peruana en los últimos cinco años han tenido un crecimiento interanual del 15.52 %. El principal destino de exportación es Países Bajos, ha tenido una participación en promedio del 34.62 %, seguido de Estados Unidos, que ha tenido una participación del 23.42 % y en tercer lugar España con 16.05 % de participación. Por lo tanto, más del 60 % de la palta se exporta a Europa, siendo el socio indiscutible en el negocio de la palta.

Figura 4.4 Exportaciones peruanas de la palta a los principales países de destino entre los años 2017-2021 (US\$ FOB Millones)



Fuente: Elaboración propia con datos de Veritrade (2022)

4.2. Producción de palta Hass en Virú (Región La Libertad)

La región La Libertad es líder en producción nacional. Cuenta con más del 30% de la producción nacional (Prohass, 2022). Además, en esta región se encuentran las plantas de proceso de las empresas productoras más grandes del país, lo que ayuda a sumar la producción intensiva de estas empresas con las de medianos y pequeños agricultores que ingresan a la cadena exportadora.

4.2.1 Ventajas comparativas

Para APTECH (2022) las ventajas comparativas del valle de Virú son las siguientes:

- a. Disponibilidad de Agua del río en Virú y del proyecto especial Chavimochic: Virú cuenta con el de agua del río del mismo nombre, que abastece el valle antiguo con el cual se desarrolla la agricultura de manera tradicional. Tener la irrigación del proyecto especial Chavimochic ha hecho posible que la agricultura en el Valle se tecnifique e incremente el área cultivada haciendo posible tener un volumen importante en un solo lugar.
- b. La mejor ubicación de los terrenos de agricultores dentro del valle y el clima permite poder llegar a una ventana comercial más temprana en comparación con las grandes agroexportadoras ubicadas en el proyecto especial Chavimochic.
- c. El valle de Virú cuenta con una adecuada estructura de suelo para el cultivo de palta.
- d. Infraestructura vial para transportar la materia prima a la planta de empaque, así mismo, para transportar los contenedores a los puertos de embarque para exportación como Salaverry y Callao.

4.2.2 Ventajas competitivas

Para APTECH (2022) las ventajas competitivas del valle de Virú son las siguientes:

- a. Menores costos para la instalación y mantenimiento del cultivo de palto debido a la fertilidad del suelo.
- b. Virú se ha convertido en un clúster agroexportador de cultivos de palta, arándano y espárrago.
- c. Mano de obra calificada en cantidad y calidad para las actividades en el cultivo de palto.

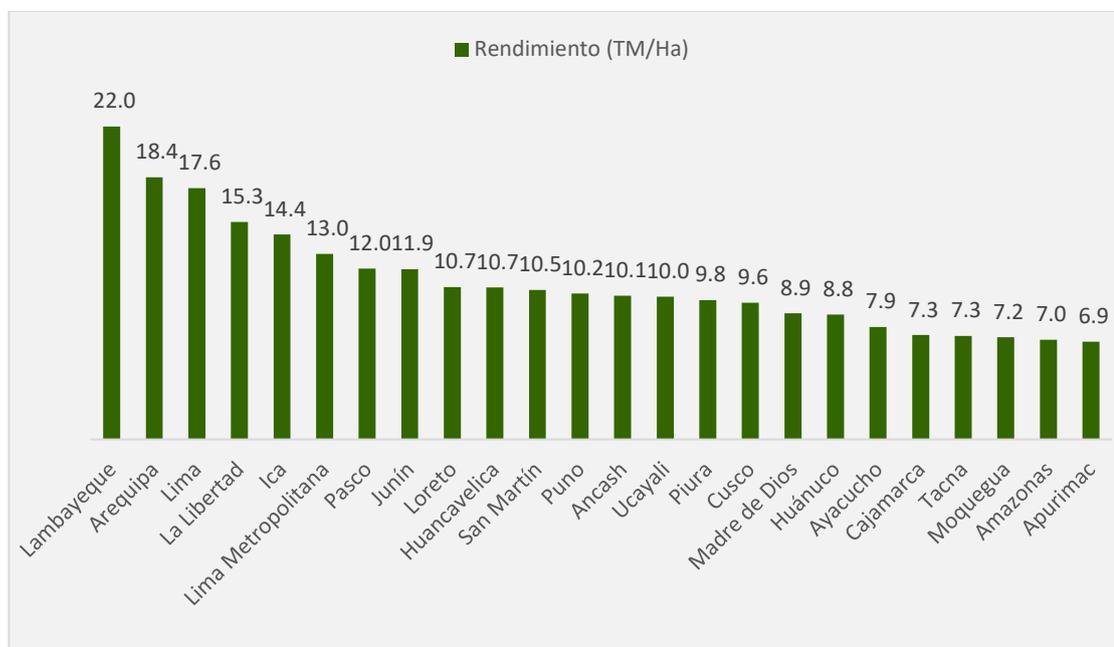
4.2.3 Productividad

La región de La Libertad es el principal productor nacional de la palta. Para el cierre del 2021, la cuota de producción de palta de La libertad representaba el 27,88 % de la producción nacional (Prohass, 2021) y hasta el mes de septiembre del 2022, la región exportó \$299 millones de dólares en producto, lo que representa el 32.82% de total nacional a esa fecha (Agraria.pe, 2022).

En cuanto a rendimientos, la región La Libertad está por encima de la media nacional de 14,1 TM/Ha con unos 15,3 TM/Ha. Las regiones con mayores rendimientos

son Lambayeque (21,9 TM/Ha), Arequipa (18,4 TM/Ha) y Lima (17,6 TM/Ha) al año 2021. (SIEA – MIDAGRI 2021).

Figura 4.5 Productividad por regiones de la palta peruana (t/ha). Año 2021



Fuente: Elaboración propia con datos de SIEA-MIDAGRI (2022)

4.3. Análisis de la zona de Virú - La Libertad

4.3.1 Ubicación geográfica

La Región de La Libertad está situada en la costa noroccidental del Perú, tiene una extensión de 25,256 km², abarcando 12 provincias, de las cuales tiene como capital a Trujillo. A su vez, la provincia de Virú es parte de las provincias que conforman la región La Libertad, limitando por el norte con Trujillo, por el este con Julcán y Santiago de Chuco, por el sur con el departamento de Ancash y por el oeste con el océano Pacífico (APTCH, 2022).

Figura 4.6 Mapa geográfico de la provincia de Virú



Fuente: Municipalidad provincial de Virú (2019)

4.3.2 Perfil de la zona de Virú

Según la Dirección Regional de Aguas, el clima en la zona del valle de Virú es “subtropical desértico, la temperatura promedio anual es de 20°C, la humedad relativa es de 84%, la evaporación es de 770 mm anuales a 5 msnm y de 980 mm a 100 msnm. Los vientos predominantes provienen del Sur, con una velocidad máxima de 21 km/hora” (MINAG, 1974). Estas condiciones hacen que el cultivo de la palta esté en un lugar óptimo dentro del área que mantiene condiciones de suelo y agua adecuadas.

4.3.3 Proyecto de irrigación

El valle de Virú tiene dos fuentes de abastecimiento de agua para cultivos: el del río Virú y el del proyecto especial Chavimochic. Este último es un proyecto que deriva el agua del río Santa a los valles de Chao, Virú, Moche y Chicama. (CHAVIMOCHIC, 2022)

Figura 4.7 Valle de Virú: ubicación geográfica de las fuentes de abastecimiento de agua



Fuente: Google Maps (2022)

4.3.4 Infraestructura productiva existente

Ficha técnica de la Palta Hass (Planta de proceso)

Se presenta la ficha técnica de Palta Hass como producto terminado. Esta ficha corresponde a la especificación técnica de producto terminado donde se notan las características y presentaciones de la palta para ser exportada. La industria en general se maneja con este tipo de cartillas, salvo algún pedido excepcional con una presentación distinta.

AGROKANPU S.A.C	FICHA TECNICA
	PRODUCTOR TERMINADO- PALTA FRESCA

DESCRIPCION DEL PRODUCTO	
Producto:	PALTA FRESCA
Nombre Científico:	<i>Persea americana</i>
Variedad:	HASS
Temperatura:	5 °C
Rango de Materia Seca	ARGENTINA: 23 a 29% USA: 21.5 a 29% EUROPA: 21.5 a 29% CHINA: 21.5 a 26%
INFORMACION DE EMPAQUE	
Marca:	Genérica
Presentaciones y Categoría	Europa. CAT I y CAT II. 4 Kg (Calibre:10,12,14,16,18,20,22,24) 10 Kg (Calibre: 26,28,30,32) CAT I y CAT II. Argentina. CAT I. 11.2 Kg (Calibre:60,70,84) Usa. CAT I. 11.2 Kg (Calibre:32,36,40,48,60,70,84) China. CAT I 4 Kg (Calibre:18,20,22,24)
Material envase	Plástico – Cartón
Etiqueta de trazabilidad	Si
Peso neto	4.1 a 4.2 Kg. 10.1 a 10.2 Kg. 11.2 a 11.4 Kg
Alveolo	Material: Papel (pulpa) Dimensiones 320 x 410mm (largo x ancho). Cavidades 12/14/16/18/20/22/24/26/28/30/32 Asegura la protección del fruto durante el traslado de un lugar a otro.
INFORMACION DE PALETIZADO	
Cajas por parihuela 4 Kg	264 (12 x 22)
Cajas por parihuela 10 Kg	114 (6 x 19)
Cajas por parihuela 11.2kg	96 (8 x 12)
Dimensiones y material de la parihuela 4Kg.	1.14m x 1.11m. Madera
Dimensiones y material de la parihuela10Kg.	1.2m x 1.0m. Madera

AGROKANPU S.A.C	FICHA TECNICA
	PRODUCTOR TERMINADO.. PALTA FRESCA



PRESENTACION 4 Kg.



PRESENTACION 10 Kg.



PRESENTACION 11.2KG



Fuente: Elaborado por AGROKAMPU SAC

4.3.5 Conclusiones del análisis

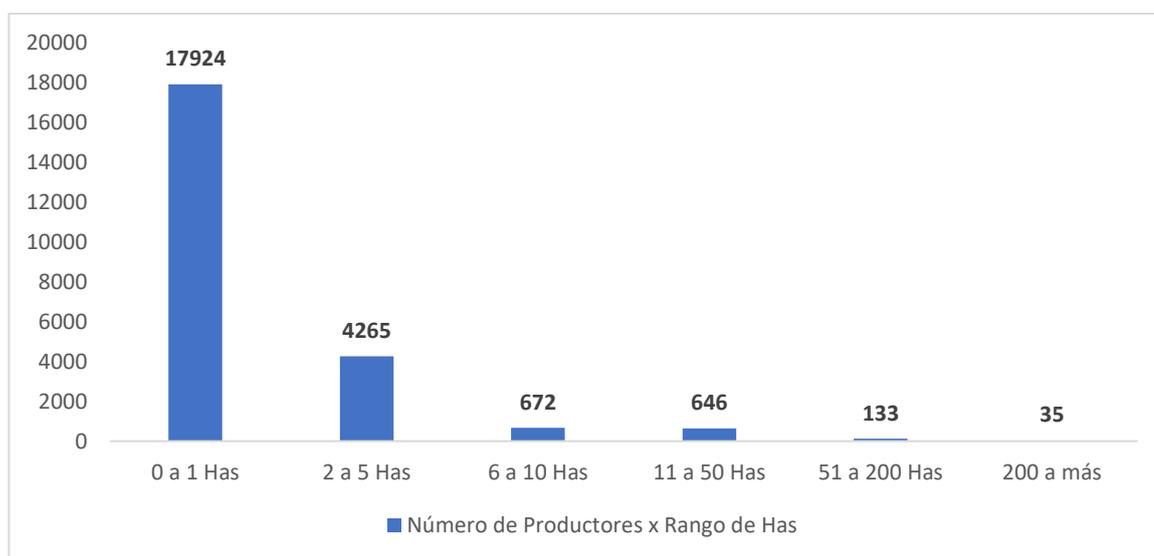
El valle de Virú es un “cluster” de la agroexportación peruana, asimismo, es un lugar propicio para la agricultura debido a las ventajas comparativas, con lo cual es una zona productiva altamente adecuada para el desarrollo de la producción de palta Hass.

4.4. Análisis de los pequeños productores de Palta Hass de Virú (La Libertad)

4.4.1 Área promedio que manejan

Durante el año 2022, se registraron a nivel nacional 60,091 has de palta hass en producción, de las cuales 15,563 hectáreas están ubicadas en la región La Libertad que son conducidas por 1,342 productores entre grandes, medianos y pequeños (Prohass, 2022). En el siguiente gráfico se puede observar el Número de productores por rango de hectáreas en todo el Perú.

Figura 4.8 Número de productores por rango de hectáreas



Fuente: ProHass, 2022

4.4.2 Rendimiento por hectárea

Los rendimientos promedios por hectárea en la región la Libertad son de 15 TM en plantas de más de 4 años de plantación, sin embargo, las plantaciones tienen un potencial para producir más de 20 Tm por hectárea (Entrevista a agricultores).

4.4.3 Costo de materia prima

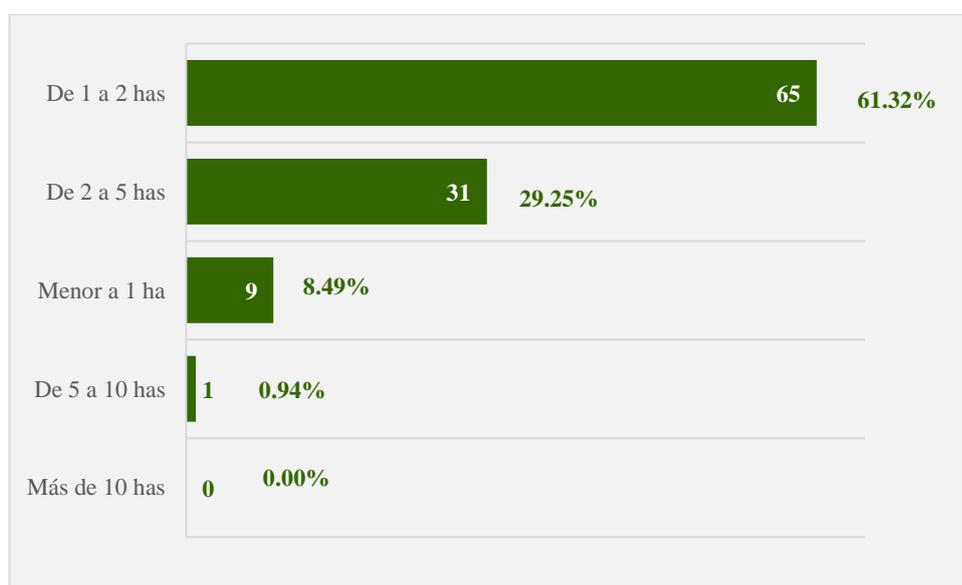
Los costos de producción de los pequeños agricultores oscilan entre 0.50 a 0.70 centavos de dólar por cada Kg, dependiendo del nivel de manejo agronómico que utilicen y de los rendimientos en kilogramos de palta que puedan obtener (Entrevistas a agricultores).

4.4.4 Resultados de la encuesta

Se les preguntó a los productores qué área de palta Hass poseían, el 61.32 % mencionó que tenían entre 1 a 2 hectáreas y seguido de 2 a 5 hectáreas que representa el 29.25%, representando ambos el 90.57 %.

Se puede notar que los productores tienen minifundios, es así que, el MIDAGRI (sf) considera que es un problema en la agricultura peruana, los parceleros representan el 85 % con 10 hectáreas, y las unidades productivas con área entre 3 y 10 hectáreas representan 33 %. Afirma que lo grave es que el minifundio sigue creciendo.

Figura 4.9 ¿Qué área sembrada de palta Hass posee?



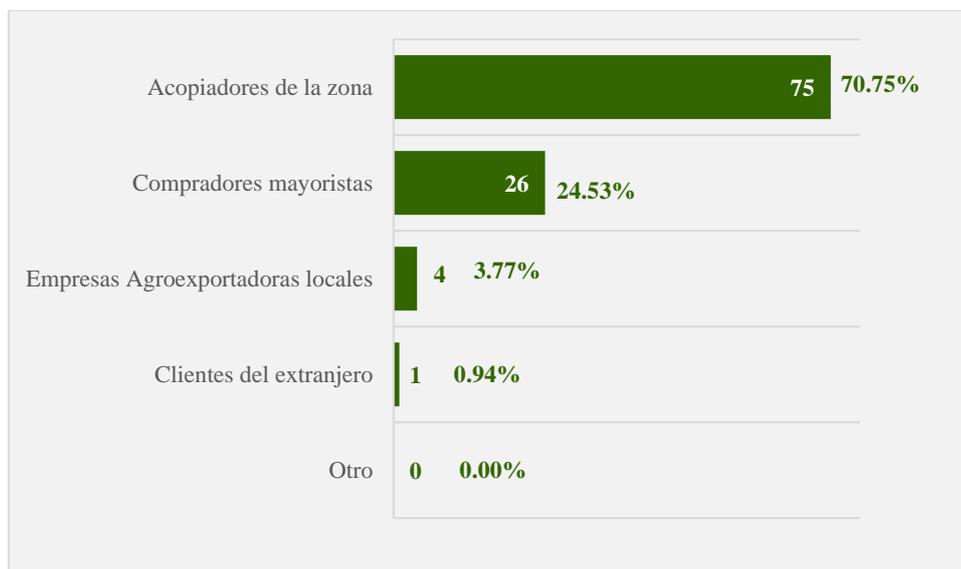
La mayoría, casi en su totalidad, el 98.11 % venden la palta en el campo y con pago al contado, lo cual hace que vendan su fruta en el momento de cosecha al que ofrezca más precio, si bien esto puede ser bueno cuando los precios de la fruta son altos, pero no son sostenibles los ingresos porque a veces terminan vendiendo sus productos por debajo de sus costos.

Figura 4.10 ¿Dónde vende su fruta?



En su gran mayoría mencionaron que venden a los acopiadores de la zona, representando las dos terceras partes, esta pregunta complementa al anterior, estos van a recoger las frutas al campo y les pagan al contado.

Figura 4.11 ¿Quién compra su fruta?



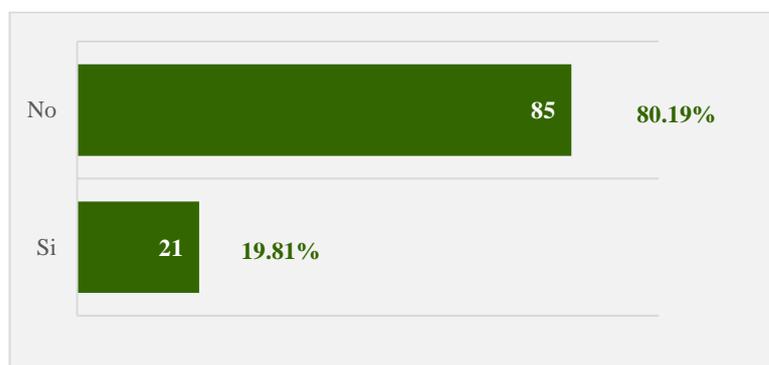
Los productores venden la fruta en el campo y al contado, como se puede notar, para más del 80 % de productores lo más importante a la hora de vender su fruta es el precio.

Figura 4.12; ¿Qué factores considera el más importante para vender su fruta?



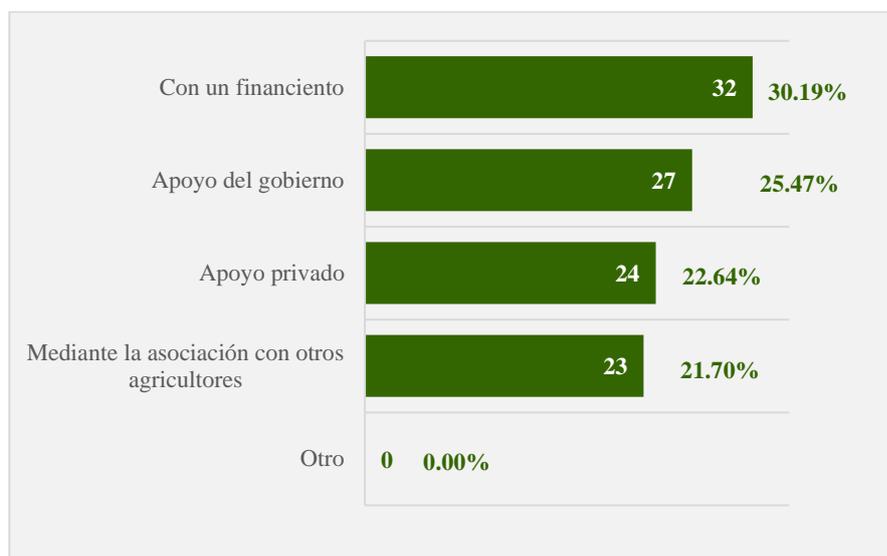
La mayoría menciona que no se le ha presentado o no ha tenido inconveniente en la venta, lo cual representa el 80.19 %. Eso se entiende, en el sentido de que los productores de palta no han tenido dificultades porque ha sido una fruta apetecida en los mercados, cosa que normalmente no sucede con otros cultivos, por el contrario, lo regular son quejas y solicitudes de apoyo de parte del Estado porque sus productos se venden a precios bajos.

Figura 4.13 ¿En los últimos años se le ha presentado inconveniente en la comercialización de su fruta?



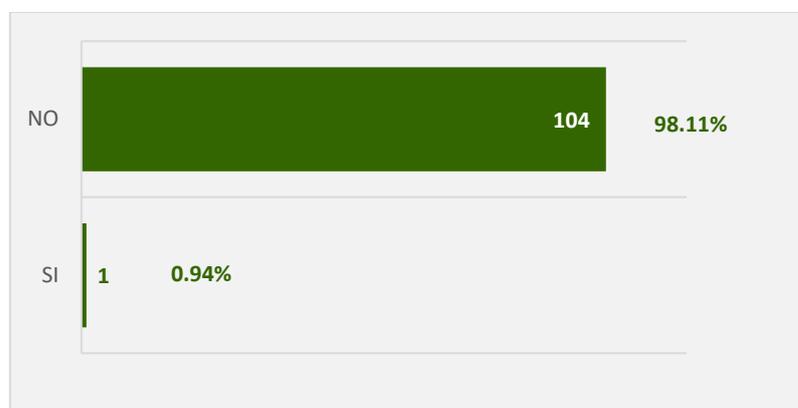
A la forma de mejorar su negocio y lograr el crecimiento como productor de palta, el 30.19 % mencionan que tener financiamiento les ayudaría, luego el contar con apoyo del gobierno. Por lo tanto, aquí viene la importancia de ser formales para acceder a los créditos, esto también permitiría mejorar y facilitar solicitar el apoyo del Estado.

Figura 4.14 ¿De qué forma considera que puede mejorar su negocio y lograr un crecimiento como productor de palta?



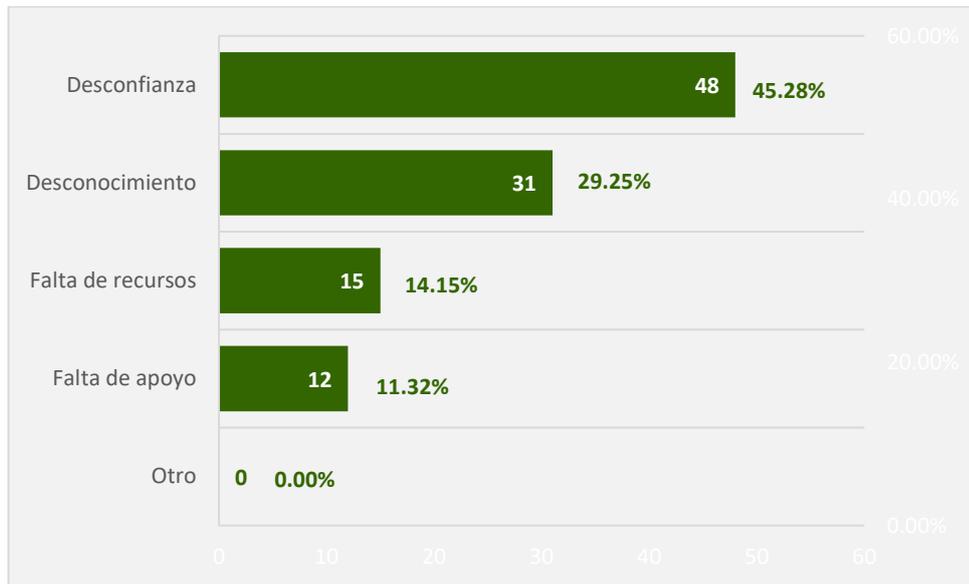
Sin embargo, como complemento a la pregunta anterior, y es bien sabido que nuestro país predomina la informalidad, de ahí que, cuando se pregunta si están formalizados, prácticamente todos mencionan que no.

Figura 4.15 ¿Usted se encuentra formalizado ante la SUNAT?



Un caso importante es, si bien los productores saben que es bueno asociarse, pero la desconfianza evita que formen asociaciones. Es así que, IPSOS (2022) menciona que Perú es el segundo país de Latinoamérica donde menos se confía en la gente, apenas el 17% de peruanos cree que se puede confiar en la mayoría de la gente.

Figura 4.16 ¿Cuál considera usted la razón por la que los agricultores no forman parte de una asociación de productores de palta en el valle de Virú?



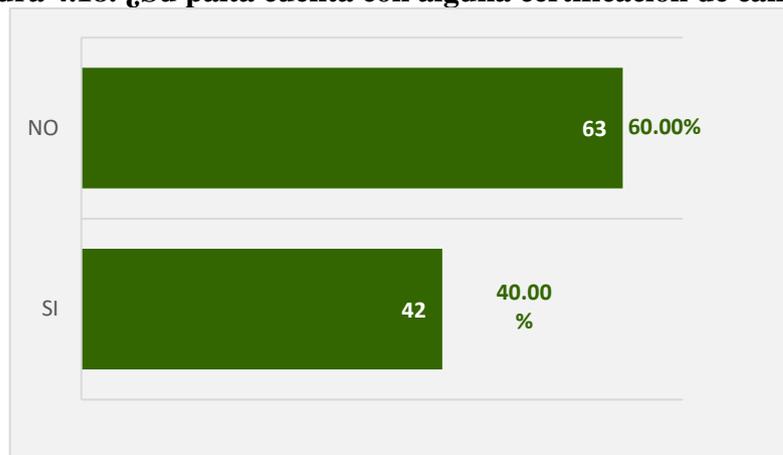
Para formar asociaciones, las ferias agrarias son un buen mecanismo para promoverlo. En segundo lugar, están que las municipalidades deben incentivarlo y tercero las capacitaciones.

Figura 4.17. ¿De qué manera se puede motivar a los productores de palta del valle de Virú para organizarse como asociación?



Se le preguntó si cuentan con alguna certificación de calidad, el 60 % mencionó que no tienen, la otra parte sí, pero tienen de SENASA.

Figura 4.18. ¿Su palta cuenta con alguna certificación de calidad?



Cuando se les preguntó si estarían dispuestos a unirse para exportar, la mayoría cree que es bueno asociarse, pero como se mencionó antes por desconfianza no se atreven hacerlo.

Figura 4.19 ¿Estaría dispuesto a unirse con otros agricultores para obtener una mayor oferta exportable?



Se les preguntó si conocen la ley de cooperativas, casi en su totalidad mencionan que desconocen.

Figura 4.20 ¿Conoce la ley de cooperativas del régimen agrario o general?



4.4.5 Resultados de estadísticos descriptivos

En la siguiente tabla se puede apreciar las descripciones de los datos aplicados a escala Likert, notando que en toda la media es alto y con una desviación estándar baja, lo cual evidencia que la **idiosincrasia en el valle de Virú es bastante homogénea**; en la variable si han recibido capacitaciones, es la más baja, evidenciando que ha recibido pocas capacitaciones.

Tabla 4.1 Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación estándar	N de análisis
¿Usted estaría dispuesto a compartir sus conocimientos de producción con otros productores de palta del valle de Virú y trabajar en conjunto para su desarrollo?	4.226	0.6940	106
¿Usted cómo productor de palta con qué frecuencia ha recibido capacitaciones técnicas para mejorar su productividad?	2.764	0.7629	106
¿Considera interesante las capacitaciones y el intercambio de experiencias con otros agricultores y técnicos especializados en el cultivo de la palta?	3.972	0.6242	106
A su criterio, ¿usted considera que el trabajo conjunto de los productores de palta del valle de Virú puede llegar a tener mayores ganancias que realizándose de manera individual?	4.047	0.6231	106
¿Usted está conforme con los retornos obtenidos, producto de la comercialización de su fruta?	3.896	0.5508	106
¿Cuán interesante considera usted la formación de una cooperativa o asociación de productores de palta en el valle de Virú, en donde puedan obtener mejores retornos al comercializar su fruta directamente al exterior?	4.019	0.6322	106

Elaboración propia

4.4.6 Resultados de la Matriz de Correlación

Para saber si las características son las adecuadas para un Análisis Factorial se hizo el análisis de la **Matriz de correlación**. De la Fuente (2011) menciona que las variables

deben estar altamente intercorrelacionadas y las variables con correlación muy alta entre ellos con el mismo factor o factores. Para probar ello se utilizó el estadístico de Kaiser-Meyer-Olkin (índice KMO)¹ y esfericidad de Bartlett.

- El primer indicador tuvo 0.527, el resultado es bueno y la segunda prueba dio significativo, se rechaza la hipótesis nula, probando que la correlación es distinta de la matriz de identidad. Por lo tanto, las variables están intercorrelacionadas.

Tabla 4.2. Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.527
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	44.745
	gl	15
	Sig.	.000

- El método de extracción fue mínimos cuadrados no ponderados, y la regla de Kaiser dio una estructura factorial con tres factores, los cuales explican el 64,873 % de la varianza total. (Ver Tabla 4.3)

Tabla 4.3. Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	1.735	28.913	28.913	1.735	28.913	28.913	1.431	23.848	23.848
2	1.109	18.482	47.395	1.109	18.482	47.395	1.351	22.510	46.358
3	1.049	17.478	64.873	1.049	17.478	64.873	1.111	18.516	64.873
4	.926	15.441	80.315						
5	.650	10.826	91.141						
6	.532	8.859	100.000						

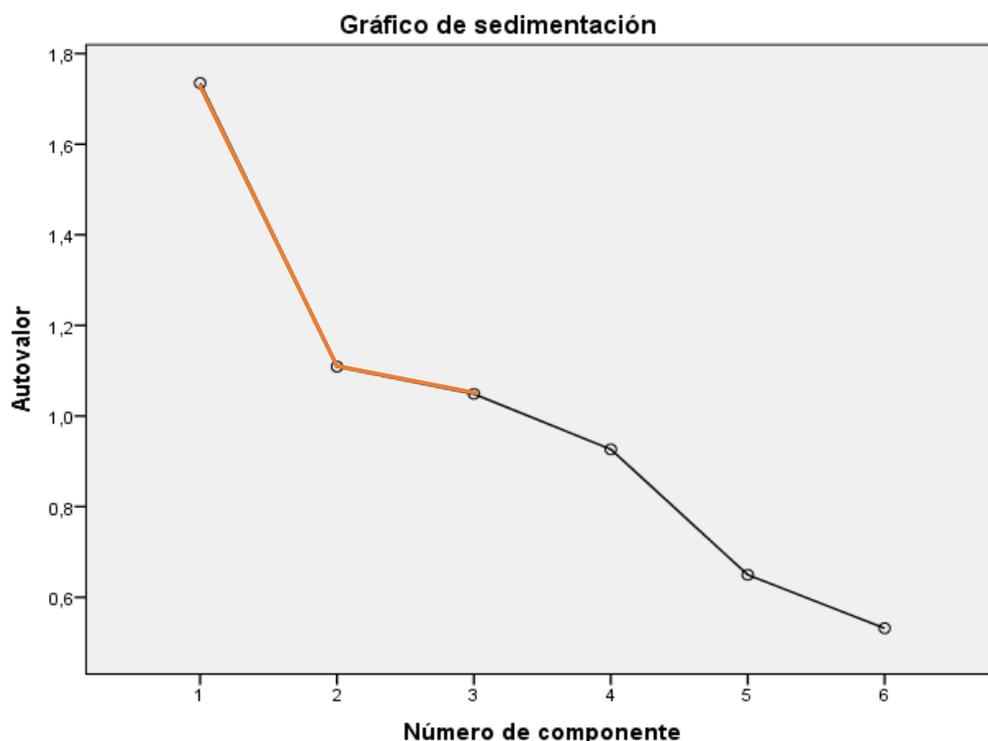
Nota: Método de extracción: análisis de componentes principales.

Elaboración propia

La figura de sedimentación confirma que son tres los factores que explican 64,873 % de la varianza total; marcados por el color naranja en la Figura 4.21.

¹ Si el $KMO \geq 0,75$, Bien ; $KMO \geq 0,5$, Aceptable; $KMO < 0,5$, Inaceptable.

Figura 4.21. Gráfico de sedimentación



En la Tabla 43 se aprecia la matriz del factor rotado por el método Varimax con normalización Kaiser.

Tabla 4.4. Matriz de componente rotado

	Componente		
	1	2	3
¿Cuán interesante considera usted la formación de una cooperativa o asociación de productores de palta en el valle de Virú, en donde puedan obtener mejores retornos al comercializar su fruta directamente al exterior?	.807		
¿Usted cómo productor de palta con qué frecuencia ha recibido capacitaciones técnicas para mejorar su productividad?	.783		
A su criterio, ¿usted considera que el trabajo conjunto de los productores de palta del valle de Virú puede llegar a tener mayores ganancias que realizándose de manera individual?		.853	
¿Usted estaría dispuesto a compartir sus conocimientos de producción con otros productores de palta del valle de Virú y trabajar en conjunto para su desarrollo?	.317	.604	-.408
¿Considera interesante las capacitaciones y el intercambio de experiencias con otros agricultores y técnicos especializados en el cultivo de la palta?		.484	
¿Usted está conforme con los retornos obtenidos, producto de la comercialización de su fruta?			.924
Método de extracción: análisis de componentes principales. Método de rotación: <u>Varimax</u> con normalización Kaiser.			
a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.			

Se obtuvieron tres factores, los cuales explican el 64.873 % como sigue:

- El primero está formado por “¿Cuán interesante considera usted la formación de una cooperativa o asociación de productores de palta en el valle de Virú, en donde puedan obtener mejores retornos al comercializar su fruta directamente al exterior?” y “¿Usted cómo productor de palta con qué frecuencia ha recibido capacitaciones técnicas para mejorar su productividad?”, logrando explicar el 28.913 %, están relacionadas el tema de las capacitaciones y el interés por formar una asociación o cooperativa.
- El segundo está formado por “A su criterio ¿usted considera que el trabajo conjunto de los productores de palta del valle de Virú puede llegar a tener mayores ganancias que realizándose de manera individual?”, “¿Usted estaría dispuesto a compartir sus conocimientos de producción con otros productores de palta del valle de Virú y trabajar en conjunto para su desarrollo?” y “¿Considera interesante las capacitaciones y el intercambio de experiencias con otros agricultores y técnicos especializados en el cultivo de la palta?”, llegando a explicar el 18.492 %, están relacionados con el trabajo en conjunto y compartir experiencias.
- El tercer factor está formado por “¿Usted está conforme con los retornos obtenidos, producto de la comercialización de su fruta?” explica el 17.478 %.

4.4.7 Conclusiones del análisis estadístico

Luego de haber analizado las encuestas, se puede concluir lo siguiente:

- Que los productores saben que es bueno asociarse y formar parte de ello les ayudaría en su comercialización, pero también prima la desconfianza, lo cual restringe que se unan.
- Por otra parte, mencionan que tener acceso a financiamiento les ayudaría a mejorar su negocio, pero como son informales les es difícil acceder a créditos, y si lo hacen son a tasas muy altas.
- Otra conclusión importante es que, a medida que reciben capacitaciones, son más conscientes y hay mayor aceptación de formar parte de una asociación.
- Por último, se concluye que en general les ha ido muy bien a los productores de la palta, porque no han tenido problemas en su comercialización y han recibido buenos precios por su fruta.

4.4.8 Conclusiones del análisis interno

Principales fortalezas

- **F1. Buena productividad de la palta Hass Peruana.** La región de La Libertad fue el principal productor de palta en el país, así como el departamento con mayor número de hectáreas dedicadas a palta Hass en el año 2021 (Prohass, s.f.). Además, los rendimientos promedios en esta región son los mayores en todo el país. Además, la estabilidad de la producción hace posible tener poco margen de error en los ingresos de los agricultores, teniendo como factor relevante el precio en el exterior.
- **F2. Zona geográfica privilegiada para el cultivo de palta.** La zona del valle de Virú tiene condiciones óptimas para el cultivo de Palta, buena calidad de agua gracias al proyecto especial Chavimochic, así como suelo y clima óptimo que logra potenciar la productividad del cultivo. Por otro lado, la zona de Virú cuenta con un buen clima para el cultivo de palta, por ello ha atraído mayores inversiones de palta (Redagrícola, 2019).
- **F3. Gran número de productores de palta Hass en la zona de influencia.** La zona del valle antiguo donde será la zona de influencia tiene parcelas entre 2 a 10 hectáreas en las cuales gran número de agricultores siembran palta desde hace más de 20 años. Se cuenta con un gran número de productores de palta Hass, así como un gran número de hectáreas dedicadas a su cultivo.
- **F4. Bajos costos de materia prima.** Al tener factores claves disponibles para el cultivo (agua, clima, suelo) y terrenos propios, los costos de producción disminuyen en comparación de las grandes exportadoras. La agricultura familiar ayuda a disminuir costos de mano de obra. La buena productividad en la zona de análisis implica menos costos por kilogramo de palta, lo cual los hace competitivos a nivel mundial.
- **F5. Importancia de pequeños agricultores en la economía de la región.** La existencia de estos núcleos productivos en el valle ha hecho que la economía de la zona de influencia se mueva exclusivamente por la agricultura, teniendo menos participación en otros rubros económicos. . De acuerdo a Lowder, Sánchez y Bertinich (2021) las pequeñas explotaciones agrícolas significan el 84% de todas las explotaciones en el mundo y producen el 35% de los alimentos a nivel mundial. De acuerdo a Barrientos (2019) los pequeños agricultores en el Perú son los abastecedores estratégicos de alimentos.

Principales debilidades

- **D1. Falta de credibilidad en el mercado por ser empresa nueva.** El ingreso de Virú Avocados como articulador comercial puede crear desconfianza más aun porque se trata de un modelo nuevo. La desconfianza de trabajar con una empresa bajo un modelo cooperativo de servicio nuevo. No obstante, para ello es importante esforzarse en la calidad de nuestro producto.
- **D2. Alto costo en la inversión inicial.** La puesta en marcha del proyecto necesitara una inyección fuerte de capital de trabajo, la que deberá tener un interés bajo para que sea rentable. De acuerdo con los estimados de la inversión inicial que se señala en el capítulo de flujos económicos, esta inversión es alta para dar inicio a la operación de acopio de palta Hass.
- **D3. Poca experiencia en el manejo de venta de fruta retail.** La curva de aprendizaje deberá ser corta y rápida para tener mayor eficiencia en la venta. Los autores de esta tesis cuentan con la experiencia de acopio, asistencia técnica, producción y empaque, sin embargo, el área comercial y la experiencia no está altamente desarrollada.

CAPITULO V. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA SOSTENIBLE QUE INTEGRA A LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES AGRÍCOLAS DE PALTA HASS DE VIRÚ

En capítulo analizaremos el análisis estratégico de la empresa sostenible que integra a los pequeños productores del valle de Virú, del departamento de la Libertad, como es la propuesta de negocio, y las estrategias competitivas.

5.1 Propuesta de modelo de negocio de la empresa sostenible

Luego de analizar los diferentes modelos asociativos existentes en el marco legal, consideramos que el que más se acomoda a la finalidad del proyecto es que los productores de palta Hass del valle de Virú se asocien bajo el modelo de COOPERATIVA HÍBRIDA DE SERVICIOS. Esto debido a que las características de este modelo permiten asociar a muchos integrantes como titulares de la explotación de los productos, En este caso práctico la misma cooperativa puede exportar su producto al retail final, obteniendo beneficios tributarios como la devolución del IGV y drawback.

La finalidad de dicha cooperativa es la prestación de servicios de la producción de palta Hass y la operación encaminada a mejorar la situación económica de sus asociados. Sin embargo, la cooperativa por sí sola no tendrá la suficiente curva de aprendizaje para una autogestión eficiente. En este sentido, se propone crear un brazo comercial autónomo de la cooperativa propuesta.

El brazo comercial de la cooperativa

Virú Avocados será un articulador entre la Cooperativa híbrido de Servicios y los compradores finales. Virú Avocados es la empresa privada que brindará asesoría técnica en toda la operación agrícola para producir la palta Hass. En la actualidad cada productor tiene un promedio de 3 ha; cada asociado tiene un rendimiento promedio que pueden llegar a las 12 tm/ha, y con rendimiento de 80% exportable. Virú Avocados tiene el gran reto de mejorar en su primer año su nivel exportable de 80% a 98% exportable, garantizando tener un producto con alto valor económico y contando con los más estándares de calidad que el mercado lo requiera.

Virú Avocados se va a encargar de la operación del cultivo, con la ayuda del productor, desde sus inicios hasta la recolección de la fruta, brindando asesoría a cada productor y/o asociado de la cooperativa con la finalidad de uniformizar la calidad de la fruta y logrando productividad entre sus asociados.

Además, brindará asesoría para poder certificar los campos como son las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), Global Gap y Grasp, dado que es un requisito fundamental tener esa certificación para poder negociar la fruta en los supermercados de EUA y Países Bajos.

Las estrategias que cuenta Virú Avocados:

- Incrementar los volúmenes de producción de la palta Hass en la Cooperativa híbrida de servicios, a través de la asesoría en el proceso de cultivo de palta Hass de los asociados.
- Realizar capacitaciones técnicas en el manejo agronómico del cultivo de palta, además gestión de suelos, agua, lucha contra plagas y/o enfermedades, nutrición de cultivos de palta hass.
- Organizar seminarios, charlas y paneles informativos para los productores asociados, con el fin de informarlos acerca de las ventajas de producir, comercializar y formar parte de la Cooperativa Híbrida de Servicios Virú el cual no existe en el valle.
- Dar a conocer el modelo de negocio de la empresa Virú Avocados a los potenciales clientes y socios estratégicos (productores de palta), mediante un plan de promoción agrario emplee los diferentes medios de comunicación regional y recursos modernos como son la página web, la participación en ferias regionales gastronómicas.

5.2 Elección de estrategias competitivas genéricas

5.2.1 Estrategia competitiva genérica según Porter

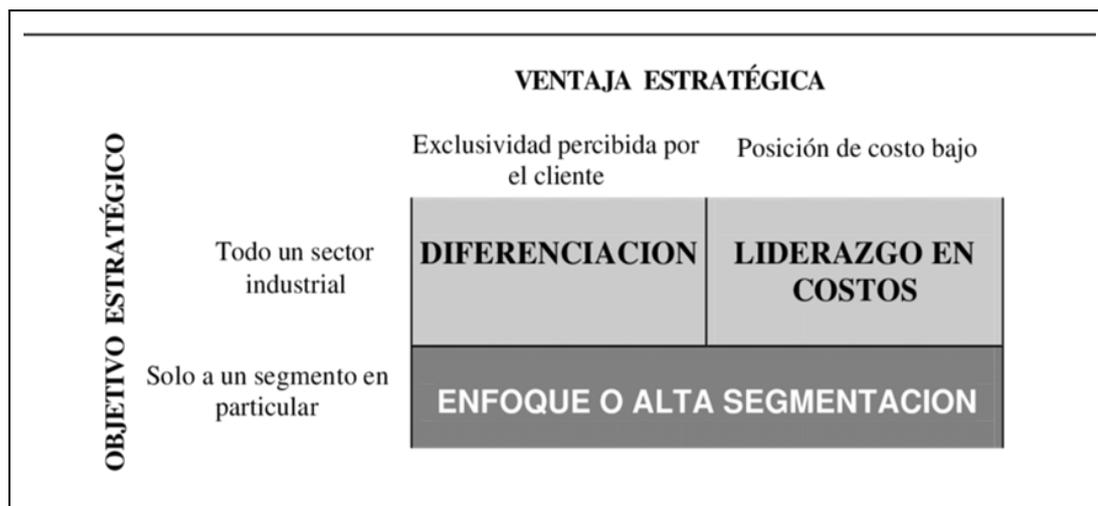
Michael Porter define la estrategia competitiva como un conjunto de acciones ofensivas y/o defensivas que se ponen en marcha para lograr una posición ventajosa frente al resto de los competidores. El objetivo de esta estrategia es consolidar una ventaja competitiva que se sostenga a lo largo del tiempo, y por consiguiente se obtenga una mayor rentabilidad. Así mismo, Porter describe tres estrategias competitivas genéricas, que se diferencian en función de la ventaja competitiva que generan y el ámbito en el que compiten: liderazgo en costos, liderazgo en diferenciación, y segmentación de mercado.

Liderar en costos supone para una empresa la capacidad de reducir costos en todos los eslabones de su cadena de valor, para luego transferir este ahorro al precio final del producto. Por otro lado, liderar en diferenciación implica generar un producto exclusivo

por el que los clientes estén dispuestos a pagar más. Respecto a la segmentación tiene que ver con la audiencia a la que está dirigido un producto o servicio, con esta estrategia, una empresa se concentra en satisfacer segmentos bien definidos según el tipo de población, la ubicación, o sus hábitos de consumo.

La intersección de estas variables puede graficarse en una matriz como la que se muestra a continuación.

Figura 5.1. Matriz de Estrategias competitivas genéricas de Porter



Fuente: Michael Porter (2008)

Se propone desarrollar la estrategia de liderazgo en costos debido a que el sector agroexportador de palta Hass es altamente competitivo y exige ser más eficientes en el uso de los recursos, ofrecer productos de alta calidad a precios más competitivos y poder tener un mejor retorno para los agricultores.

En el Perú, la producción se concentra en las regiones de La Libertad, Lima, Lambayeque, asimismo hay huertos con plantaciones recientes, con lo cual se espera que en el corto plazo haya un crecimiento constante de áreas. Por otra parte, como consecuencia del conflicto Rusia y Ucrania, junto al aumento en los costos logísticos, se proyecta que se diversifiquen los mercados, en especial a mercados más mercados, más específicamente a Chile.

Según información de Fresh Fruit (Visión Fruticola,2022). Por lo tanto, la asesoría y capacitación técnica que se le brindara a los agricultores en todas sus actividades operativas ayudara a que sean más eficientes en el uso de sus recursos, mediante el apoyo de actividades de monitoreo y evaluación de plagas, así como, de análisis de laboratorio, estos podrán tomar mejores decisiones al momento de realizar sus aplicaciones fitosanitarias y de fertilización.

De esta manera podrán cosechar productos de alta calidad, libres de plagas y que cumplan con las exigencias del mercado internacional, así mismo, las certificaciones de calidad que se implementarán ayudaran a que su fruta pueda ingresar a nuevos mercados más exigentes en donde puedan conseguir un mejor precio retorno.

5.2.2 Estrategia competitiva según comportamiento de la competencia

La competencia en el sector exportador de palta Hass ha incrementado en los últimos años, por ejemplo, Colombia es el país que ha experimentado un crecimiento constante en áreas nuevas de cultivo en los últimos 5 años, sin embargo, aún sigue buscando un lugar en los mercados de Europa, a pesar de las dificultades logísticas y el incremento de costos, espera diversificar sus envíos a destinos como Estados Unidos, China y a mercados cercanos como Argentina y Chile. Aún el país deberá mejorar la calidad de su oferta para permanecer en los mercados (Visión Fruticola,2022).

Con casi el 30 % de la producción global y el 40 % de los envíos mundiales de paltas México seguirá siendo el líder de la industria. Para Rabobank y FAOSTAT se espera que se mantenga o incremente en los próximos años, con la producción centrado en las regiones de Michoacán y Jalisco, en especial mantener los estándares de Estados Unidos y los otros mercados importantes (Visión Fruticola,2022)..

Sin embargo, en febrero del 2022, días antes de uno de los eventos de mayor consumo de palta en los Estados Unidos, el “Super Bowl”, México tuvo dificultades para enviar la fruta hacia su país vecino porque las autoridades que fiscalizaban plantaciones en Michoacán fueron amenazadas; la restricción duró aproximadamente una semana (Visión Fruticola,2022).

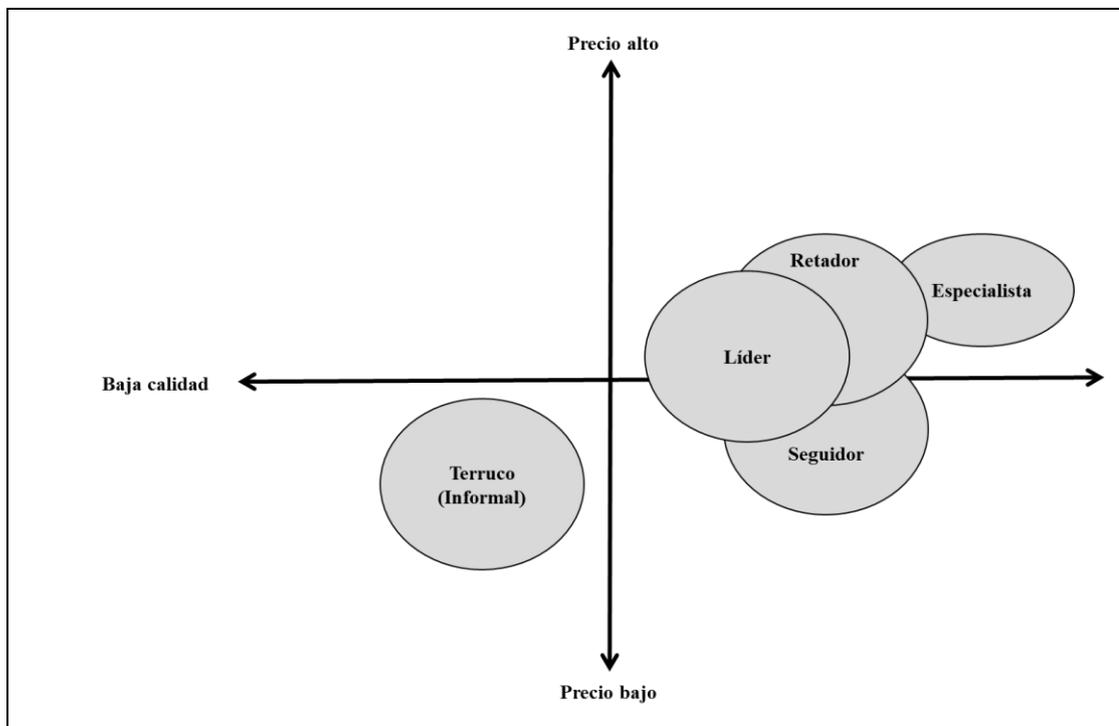
Eso creo una oportunidad para Perú y Colombia, que son los competidores más cercanos, lo cual afectó en gran medida los volúmenes y rentabilidad de México (Visión Fruticola,2022).

Para Chile se espera que tenga una producción estable durante la temporada 2022-2023, pero se enfrentan a problemas de sequía lo cual ha limitado el crecimiento de sus áreas de cultivo, sin embargo, las paltas chilenas sobresalen en comparación a las de Perú y Colombia, logrando obtener una mejor rentabilidad, enfocándose más en la calidad y el marketing, en vez del volumen. Por otro lado, Sudáfrica ha registrado una tendencia a la baja en sus exportaciones de palta, en parte por una menor rentabilidad dada la mayor competencia, así como problemas climáticos de la temporada. Sin embargo, la cercanía con los consumidores de Europa sigue otorgando una ventaja en

relación con los productores de Latinoamérica, que cada vez registran más problemas por los altos costos de transporte y logística (Visión Frutícola,2022).

En la siguiente figura se muestra la matriz de estrategias según el comportamiento de la competencia, dividida por dos ejes en relación con el Precio y a la Calidad.

Figura 5.2. Estrategias según comportamiento de la competencia



Fuente: Michael Porter (2008)

La estrategia seleccionada es la de Seguidor, debido a la alta competencia en el sector, se requiere ofertar palta de alta calidad que cumpla con las exigencias de los mercados de destino y a su vez que tenga precios competitivos, se debe aprender a coexistir con los competidores y el líder de la industria como es México el cual debido a su posición geográfica y al volumen que maneja posee una ventaja diferenciada sobre los demás. Como productores peruanos de palta hass, se debe seguir enfocando en desarrollar nuevos segmentos de mercados donde sea posea una mayor ventaja competitiva.

5.3 Propuesta de creación de la empresa sostenible “Virú Avocados”

Para plasmar la propuesta de negocio se propondrá una misión, visión, valores, el modelo de negocio y los objetivos estratégicos.

5.3.1 *Misión*

Ser la principal cooperativa híbrida de servicios de palta Hass que trabaja junto a los pequeños agricultores, ayudándoles a tener una mejor calidad de vida mediante la integración asociativa en la cadena de exportación agrícola, brindándoles asesoría en tecnología y retornos adicionales asegurados, obteniendo productos que cumplan los requisitos de calidad en el mercado internacional.

5.3.2 *Visión*

Ser una empresa referente de trabajo asociativo que beneficia directamente a los agricultores y los integra a la cadena agroexportadora nacional.

5.3.3 *Valores*

- **Honestidad.** La empresa y sus colaboradores trabajan buscando producir los mejores productos para sus clientes.
- **Trabajo en equipo.** Los colaboradores de la empresa se encuentran dispuestos a colaborar entre ellos para generar eficiencia y valor para la empresa.
- **Innovación.** La empresa se encuentra en constante monitoreo de sus procesos con el objetivo de generar eficiencias.
- **Sostenibilidad.** Se busca mantener las necesidades de la empresa, clientes, propietarios de terrenos, colaboradores y del medio ambiente.
- **Excelencia operativa.** La empresa se centra en reducir riesgos, maximizar la productividad y minimizar costos.

5.3.4 *Propuesta del modelo CANVAS*

Osterwalder y Pigneur (2013) proponen el desarrollo del lienzo Canvas para identificar los factores claves del negocio. El modelo está conformado por nueve componentes que definen el panorama global de la empresa. La Figura 4.1 presenta el lienzo Canvas de la investigación.

- **Socios claves:** Son los propietarios de los terrenos donde se sembrarán los paltos. Asimismo, los inversionistas de capital del proyecto.
- **Actividades claves:** Se encuentran a lo largo de toda la cadena de producción. En ese sentido son: siembra, cosecha, acopio, limpieza y desinfección, empacado, transporte hacia la zona de embarque. Asimismo, se debe realizar un estudio de mercado adecuado que permita identificar las zonas con mayor demanda.

- **Recursos claves** los terrenos agrícolas, los fertilizantes, la mano de obra, el agua, los servicios de transporte, los equipos administrativos y tecnológicos. Asimismo, se requiere de inversiones por lo que el capital de inversionistas es indispensable.
- **Propuesta de valor:** Proyecto que produce paltas certificadas con altos estándares de calidad para la agroexportación. Las paltas son un producto fresco que contribuyen al bienestar de las personas, específicamente a la salud. El desarrollo del proyecto permitiría contribuir con la actividad agrícola del norte del país, particularmente con la de pequeños agricultores de la zona de Virú.
- **Relaciones con clientes:** Las relaciones con clientes consideran el servicio post venta, así como el aseguramiento de la llegada del producto, cumpliendo con las exigencias del mercado internacional en cuanto a certificaciones. Para ello se contará con una planta donde se realizará el almacenamiento y empaqueo del producto. Dicha planta estará ubicada en Virú.
- **Segmentos de cliente:** Los clientes serán empresas de los principales países importadores de palta Hass. Entre ellos se encuentran empresas comercializadoras de palta Hass en Estados Unidos y Países Bajos. En cuanto al consumidor final, se consideran personas que residan en los países previamente señalados y con un nivel socioeconómico medio y alto.
- **Canales:** Los canales utilizados para realizar las ventas serán mediante correo electrónico, participación en ferias internacionales, página web, redes sociales, entre otros. El modelo de negocio será B2B, es decir entre empresas.
- **Estructura de costes:** Los costos del negocio están compuestos por:
 - Equipos e insumos.
 - El costo de la palta Hass.
 - Transporte y fletes.
 - Personal.
 - Marketing.
 - Costo de Packing.
- **Fuentes de ingresos:** Los ingresos del negocio provendrán de la comercialización de la palta Hass en los mercados seleccionados.

Figura 5.3. Modelo de Negocios según CANVAS



Elaboración propia

5.4 Matrices Estratégicas

A partir de las matrices de evaluación de factores externos (EFE) e internos (EFI) se medirán si el plan de negocio es capaz de manejar y contrarrestar los factores de su escenario. Esto se realizará siguiendo las recomendaciones de Arbaiza (2015).

5.4.1 Matriz de evaluación de factores externos

A partir de esta herramienta se pueden identificar las estrategias que permiten aprovechar oportunidades y enfrentar amenazas; lo que se refleja en el desempeño y rentabilidad de la empresa. A partir de las oportunidades y amenazas previamente identificadas se elabora la matriz EFE (ver Tabla 5.1) de la que se obtiene un valor de 2.75 que se encuentra por encima del valor crítico 2.5. Esto quiere decir que el proyecto es capaz de afrontar adecuadamente los factores externos.

Tabla 5.1 Matriz EFE

Factores	Peso	Clasificación	Puntuación
Oportunidades			
O1. Recuperación del PBI agrícola nacional	0.10	3	0.30
O2. Mayor agroexportación	0.10	4	0.40
O3. Adecuadas condiciones climáticas	0.05	3	0.15
O4. Disponibilidad de propietarios de terrenos agrícolas	0.05	4	0.20
O5. Incremento de almacenaje de agua	0.05	4	0.20
O6. Recuperación de PBI otros países	0.10	3	0.30
O7. Tendencia de alimentación saludable	0.10	4	0.40
Subtotal Oportunidades			1.95
Amenazas			
A1. Incertidumbre política y económica local	0.10	2	0.20
A2. Incertidumbre política y económica global	0.10	2	0.20
A3. Desplazamiento a otros cultivos	0.05	1	0.05
A4. Fenómeno de la Niña	0.10	2	0.20
A5. Incumplimiento fitosanitario	0.05	1	0.05
A6. Preferencia de productos menos lejanos	0.05	2	0.10
Subtotal Amenazas			0.80
Total	1.00		2.75

Fuente: Autores de esta tesis.

5.4.2 Matriz de evaluación de factores internos

A partir de esta herramienta se pueden identificar las estrategias que permiten determinar fortalezas y aminorar las debilidades; lo que se refleja en el desempeño y rentabilidad de la empresa. Para ello se realizará el análisis de los agricultores del valle de Virú. A partir de las fortalezas y debilidades identificadas se elabora la matriz EFI (ver Tabla 5.2) de la que se obtiene un valor de 2.75 que se encuentra por encima del valor crítico 2.5. Esto quiere decir que el proyecto es capaz de afrontar adecuadamente los factores internos.

Tabla 5.2 Matriz EFI

Factores	Peso	Clasificación	Puntuación
Fortalezas			
F1. Buena productividad para la siembra de palta Hass Peruana	0.15	4	0.60
F2. Zona geográfica privilegiada para el cultivo de palta	0.15	4	0.60
F3. Gran número de productores de palta Hass en la zona de influencia	0.15	3	0.45
F4. Bajos costos de materia prima.	0.10	3	0.30
F5. Importancia de pequeños agricultores en la economía de la región	0.10	3	0.30
Subtotal Fortalezas			2.25
Debilidades			
D1. Falta de credibilidad en el mercado por ser empresa nueva.	0.15	2	0.30
D2. Alto costo en la inversión inicial	0.10	1	0.10
D3. Falta de experiencia en el manejo de venta de fruta retail	0.10	1	0.10
Subtotal Debilidades			0.50
Total	1.00		2.75

Fuente: Autores de esta tesis.

5.4.3 Matriz FODA Cruzada

En base a los resultados de las matrices EFE y EFI se presenta el FODA cruzado (ver Tabla 5.3).

Tabla 5.3 FODA Cruzada

	Oportunidades: O1. Recuperación del PBI agrícola nacional O2. Mayor agroexportación O3. Adecuadas condiciones climáticas O4. Disponibilidad de propietarios de terrenos agrícolas O5. Incremento de almacenaje de agua O6. Recuperación de PBI otros países O7. Tendencia de alimentación saludable	Amenazas: A1. Incertidumbre política y económica local A2. Incertidumbre política y económica global A3. Desplazamiento a otros cultivos A4. Fenómeno de la Niña A5. Potenciales plagas A6. Preferencia de productos menos lejanos
Fortalezas: F1. Buena productividad para la siembra de palta Hass	Estrategias FO: 1. Desarrollar acuerdos con	Estrategias FA: 1. Crear y fidelizar a clientes

	Oportunidades: O1. Recuperación del PBI agrícola nacional O2. Mayor agroexportación O3. Adecuadas condiciones climáticas O4. Disponibilidad de propietarios de terrenos agrícolas O5. Incremento de almacenaje de agua O6. Recuperación de PBI otros países O7. Tendencia de alimentación saludable	Amenazas: A1. Incertidumbre política y económica local A2. Incertidumbre política y económica global A3. Desplazamiento a otros cultivos A4. Fenómeno de la Niña A5. Potenciales plagas A6. Preferencia de productos menos lejanos
Peruana F2. Zona geográfica privilegiada para el cultivo de palta F3. Gran número de productores de palta Hass en la zona de influencia F4. Bajos costos de materia prima. F5. Importancia de pequeños agricultores en la economía de la región	pequeños agricultores de la zona de Virú (F1, F2, O1, O2). 2. Impulsar la reconversión de terrenos para el cultivo de palta Hass en la zona de Virú (F1, F3, F5, O1, O3, O6). 3. Implementar un sistema de seguimiento para los pequeños agricultores (F3, F4, O1, O4, O7).	(A3, A6, F1, F2, F4). 2. Contribuir con la expansión y fortalecimiento de la marca Perú como país exportador de palta (A1, A2, F1, F2, F3). 3. Buena relación con agricultores a partir de comunicación transparente (A1, A5, A6, F4, F5).
Debilidades: D1. Falta de credibilidad en el mercado por ser empresa nueva. D2. Alto costo en la inversión inicial D3. Falta de experiencia en la comercialización de fruta a retail	Estrategias DO: 1. Aprovechar ventanas comerciales donde Perú cuente con mayor oferta de palta a nivel mundial (D1, D3, O3, O4). 2. Desarrollar indicadores de eficiencia para cada productor (D2, D3, O3, O4). 3. Contar con personal especializado para guiar la comercialización de los pequeños agricultores y la comercialización. (D1, D2, D3, O1, O2).	Estrategias DA: 1. Inversión en tecnología agrícola (A3, A4, D1, D2). 2. Capacitaciones a los pequeños agricultores (A3, A5, D1, D2).

Fuente: Autores de esta tesis.

En base a los resultados de la FODA Cruzada, se observa que para obtener mejores márgenes de ganancia se deberán aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado, así como las fortalezas que se tienen tanto en rendimientos como en costos del valle de Virú. Adicionalmente, el proyecto debe asegurar la certificación del producto, dado que son exigencias del mercado internacional, con el fin de lograr la consolidación en los mercados como el americano EEUU y (Países Bajos). Bajo esta perspectiva se han elegido las estrategias más relevantes por cuadrante:

- **Estrategia FO:** Desarrollar acuerdos con pequeños agricultores de la zona de Virú. Esta estrategia asegurará el abastecimiento del producto para el mercado internacional. Además, los acuerdos indicarán las especificaciones que deberán cumplir los pequeños agricultores, así como el precio que se pagará por el producto.
- **Estrategia FA:** Crear y fidelizar a clientes. Esta estrategia hará sostenible el negocio, así como ir haciendo más conocida a la empresa en el mercado internacional.
- **Estrategia DO:** Aprovechar ventanas comerciales donde Perú cuente con mayor oferta de palta a nivel mundial. Esta estrategia permitirá colocar el producto a mejores precios, al aprovechar la menor oferta internacional en determinados meses del año donde el país cuenta con mayores niveles de producción.
- **Estrategia DA:** Inversión en tecnología agrícola. Esta estrategia consiste en invertir en sistemas de riego, uso de fertilizantes aceptados a nivel internacional, empaclado y transporte del producto, con el fin de asegurar la calidad hasta el lugar de destino.

5.4.4 *Objetivos estratégicos*

Como se mencionó anteriormente, la estrategia competitiva genérica seleccionada es la de **liderazgo en costos**, la cual busca ingresar al mercado internacional con precios competitivos y la mejor calidad posible. En este sentido, los objetivos estratégicos propuestos son como sigue:

Tabla 5.4 Objetivos estratégicos y objetivos tácticos

Objetivo estratégico	Objetivo táctico
Optimizar los costos de Sanidad	Evaluación de plagas y enfermedades de manera quincenal.
Optimizar los costos de Fertilización y Nutrición	Muestreo para análisis de suelo, agua, foliar, flor y fruto en cada etapa fenológica del cultivo.
Reducir el porcentaje de Fruta de Descarte a 5%	Establecer plan de manejo integrado de plagas y labores culturales.
Optimizar los costos de mano de obra	Establecer ratios de productividad, capacitar al personal, establecer pago por destajo para ciertas actividades como la cosecha.

Elaboración propia

CAPITULO VI. PLAN DE NEGOCIOS

En este capítulo se consolida la propuesta de tesis y desarrollamos el plan de negocios de la “Empresa Sostenible Virú Avocados SRL”. Se tratan de los planes funcionales que permitirán establecer los requerimientos y lineamientos de mercadotecnia, operacionales, organizacionales y de recursos humanos; y a partir de los cuales se determinará la viabilidad técnica. Cada uno de estos planes incluye un presupuesto que será incorporado en la evaluación financiera.

6.1. Plan de Marketing Empresa Sostenible Viru Avocados SRL.

Este plan de marketing, incluye los aspectos de mercadotecnia que están alineados al marco contextual y el planeamiento estratégico propuestos anteriormente. Asimismo, incorpora los hallazgos del estudio de mercado. Se emplearán herramientas como: segmentación, posicionamiento, flor de Lovelock y marketing mix a partir de las 4P.

6.1.1. Objetivos del plan de marketing

El presente plan de mercadotecnia incluye objetivos cuantitativos y cualitativos. En el caso de los primeros son:

- Contar con una producción de palta Hass que representa el 0.45% de la producción de La Libertad y el 0.35% de la exportación peruanas de palta Hass.
- Tener un grupo de pequeños agricultores de 67 pequeños y medianos agricultores asociados a la cooperativa híbrida de servicios Viru al proyecto o su equivalente a 200 has
- Alcanzar ventas de USD 3.3 millones de dólares, el primer año de operación hasta el décimo año del proyecto alcanzado los USD 4.2 millones de dólares.

Por otro lado, los objetivos cualitativos son:

- Ser reconocida como referente en trabajo articulado con la cooperativa híbrido de servicios Virú y la comercializadora como una Empresa sostenible Virú Avocados SRL.
- Posicionar la empresa sostenible Viru Avocados SRL como una marca comprometida en la responsabilidad socialmente, cuidado del medio ambiente, mejorar la calidad de vida de los pequeños productores del valle de Virú.
- La empresa sostenible Viru Avocados SRL, cuidará de la producción de palta de alta calidad, con la innovación de técnicas de producción y cuidado del medio ambiente responsable de la cooperativa híbrida de servicios Virú.

- La empresa sostenible Viru Avocados SRL contribuirá al crecimiento de la marca Perú desde la arista agrícola, con la contribución de la cooperativa híbrida de servicios Virú agrícola del valle de Virú.
- La empresa sostenible Virú Avocados SRL, mantendrá las alianzas estratégicas y comercial con la cooperativa híbrida de servicios Virú (productores y agricultores del valle de Virú) a mediano y largo plazo.

6.1.2. Determinación del mercado

Como se indicó en capítulos previos, los clientes de la empresa sostenible Viru Avocados SRL, será las empresas ubicadas en los principales países importadores de palta Hass, los cuales son Estados Unidos y Países Bajos. Para determinar el mercado potencial; se analizó la producción esperada en las zonas de influencia y se proyectó el porcentaje del mercado internacional a atender. La segmentación del mercado se indicará a continuación.

6.1.3. Segmentación

Según Kotler y Armstrong (2017) existen dos tipos de segmentación: la macrosegmentación y la microsegmentación.

6.1.3.1. Macrosegmentación

La empresa sostenible Virú Avocados SRL, centrara la idea de negocio actuando como un guía articulador, un guía comercial y un inversionista. El cual aportará la parte económica del proyectó agrícola, aportara en erradicar la pobreza de los pequeños productores de palta Hass del valle de Virú.

El desarrollo del proyecto comercial, en este sentido, velará por el buen desempeño de todas las actividades en la cadena productiva de la palta Hass en la cooperativa híbrida de servicios Virú el cual comprende los pequeños y medianos agricultores asociados al proyecto en la zona de Virú. La macrosegmentación puede abordarse en las siguientes aristas:

- **Necesidad:** Las tendencias de vida y alimentación saludable se encuentran en constante crecimiento en los países del primer mundo. En ese sentido, la palta Hass contribuye con satisfacer esta demanda, pues además se caracteriza de un sabor muy bien aceptado por los consumidores finales. Por otro lado, los grandes distribuidores y comercializadores en el extranjero necesitan surtir sus despensas con productos como la palta Hass peruana.

- **Grupo:** Se pueden considerar dos grupos de interés: consumidor final y grandes distribuidores. El primero es un grupo indirecto, aunque su importancia es vital para la sostenibilidad del negocio; se encuentran conformados por las familias y restaurantes que adquieren palta Hass para el consumo diario tanto por su sabor como por sus propiedades. En el segundo caso, son grandes tiendas donde acuden los consumidores finales o que abastecen a los negocios.
- **Tecnología:** Se trata de la producción de un producto agrícola que se considera como fruta fresca la palta Hass. La innovación puede estar presente en los sistemas de riego que contribuyan a la eficiencia en el uso del agua, (cuidado del recurso hídrico) y a las técnicas de producción de la palta Hass;(cuidado del medio ambiente) y la técnica de empaçado en el packing. Por otro lado, se puede considerar innovadora a la forma de asociación mediante la propuesta de una cooperativa híbrida de servicios Virú, el cual pueden percibir más dinero por su producto, además vamos a contribuir en erradicar la pobreza de los pequeños productores del valle de Virú, en la presente investigación que aún no hay un proyecto sostenible de esta gran envergadura desarrolla en nuestro el país.

6.1.3.2. Microsegmentación

La microsegmentación puede abordarse en las siguientes aristas según el tipo de cliente final:

- **Geográfico:** De acuerdo a lo analizado previamente, el consumidor final residirá en los países de Estados Unidos y Países Bajos. Se espera que el producto una vez llegado a dichos países, pueda distribuirse a través de canales minoristas, supermercados y distribuidores a las principales plazas comerciales.
- **Demográfico:** De acuerdo a lo analizado previamente, el consumidor de palta Hass en Estados Unidos es principalmente mujer de 33 a 55 años, así como habitantes de origen hispano, y en promedio consumo 3.9 kilogramos al año. Por el lado de Países Bajos, el consumo per cápita es de 1.7 kilogramos al año.
- **Psicográfico:** El consumo de palta a nivel mundial está asociado con adquirir alimentos sanos y saludable, principalmente impulsado por el grupo de los “millennials” (Redagrícola, 2021).

6.1.4. Posicionamiento

Kotler (2001) señala que el posicionamiento no sólo define el producto ofrecido sino también resalta sus características con el objetivo de enmarcarse en la mente de los consumidores.

La palta Hass peruana ya cuenta con un lugar en el mercado. En ese sentido lo que se busca es contribuir en la ampliación de los mercados actuales, o la penetración en nuevos mercados. Para el consumidor final se busca mantener atributos como: saludable, sabroso, textura homogénea, forma y peso regular. Por otro lado, para los grandes consumidores se busca destacar en: puntualidad, social y ambientalmente responsable.

El proyecto busca desarrollar una empresa llamada “Empresa Sostenible Virú Avocados SRL”. Los aspectos por tomar en cuenta para el posicionamiento son:

- **Características y beneficios:** Quienes adquieran las frutas del proyecto aseguran una palta Hass con una forma, tamaño, peso, sabor y textura regular. Por otro lado, los grandes distribuidores aseguran una recepción puntual y en una adecuada presentación que mantenga las características de las frutas.
- **Calidad y precio:** Se verificará que las características previamente mencionadas cumplan con los estándares de calidad solicitados en el comercio internacional. Asimismo, se controlará constantemente las alertas fitosanitarias a nivel local, regional y global.
- **Uso y aplicación:** Los consumidores finales como las familias y restaurantes utilizan las paltas para consumo directo o como ingrediente de un plato. Se trata de una fruta fresca que se consume recién pelada con algún aliño, salsa o simplemente con sal. Por otro lado, los grandes distribuidores lo emplean para obtener ganancias de sus ventas, pero además para surtir sus anaqueles.

En los mercados destino la “Empresa Sostenible Virú Avocados SRL” transmitirá a sus clientes la productividad, calidad y el desarrollo sostenible de la marca Perú. Se proponen las siguientes frases en español e inglés para profundizar el posicionamiento de la palta peruana en los mercados americano como países bajos.

COME SALUDABLE CON AGUACATES VIRÚ
PALTA VIRÚ ES PALTA FRESCA
HEALTHY FRUIT IS VIRU AVOCADOS
HEALTHY FOOD IS VIRU AVOCADOS

6.1.5. Flor de Lovelock

Todo producto cuenta con dos tipos de componentes: básicos y complementarios (Lovelock et al., 2017).

6.1.5.1. Producto básico

Se trata de una fruta fresca que no se encuentra dentro de las tradicionales. Generalmente se usa dentro de ensaladas acompañada de otros vegetales y frutas. Es una fruta fácil de masticar y digerir.

6.1.5.2. Producto complementario

Complementan al producto básico, generando valor para los consumidores y en muchos casos siendo fundamentales en la decisión de compras.

- **Información:** Los empaques en la caja de cartón de 4 kg o las cajas de cartón de 11. Kg y las cajas plásticas de 10 kg, se etiquetará contando con toda la información necesaria que el cliente lo requiera, contarán con código GGN de la cooperativa híbrida de servicios Viru, el cual se podrá hacer una trazabilidad de la fruta cosechada., la cual contará con información en español e inglés relacionada a: producción, origen del producto, empaçados, controles fitosanitarios y contenido nutricional.

Etiqueta Empresa Sostenible Viru Avocados SRL.

EMPRESA SOSTENIBLE VIRU AVOCADOS SRL

Origin Peru.

Packing by: (*Nombre de la Planta procesadora*)

Address: (*Dirección fiscal de la planta*)

Net weight: (*Peso de la Caja*)

Variety: (*Si aplica*)

Lot: (*N° de lote*)

Packing date: (*N° de lote de proceso*)

Exported by: (*Nombre de la empresa exportadora*)

Address: (*Dirección fiscal de la exportadora*).

Código GGN: (*N° 000000000000*)

- **Consultas:** En la página web se contará con un espacio donde se podrán colocar preguntas relacionadas a aspectos: comerciales, operativos y nutricionales, de la palta Hass peruana.
- **Toma de pedidos:** Los pedidos podrán ser realizados en cualquier momento, y serán atendidos administrativamente generalmente en el rango de 8:00 a 20:00 (GMT -5:00).

- **Hospitalidad y cordialidad:** Las consultas y pedidos serán atendidos con respeto y amabilidad vía telefónica, mail o WhatsApp, de la Empresa Sostenible Viru Avocados SRL.
- **Cuidado:** El personal comercial deberá tratar a los clientes con cuidado y el mayor respeto. Además, ese trato se debe dar por todos los canales de atención de la empresa Sostenible Viru Avocados SRL.
- **Excepción:** Las excepciones estarán relacionadas con aceptación de pedidos con un plazo de entrega menor al usualmente indicado, indicando al cliente que tendrá un costo adicional. Estas excepciones serán aplicables para clientes con un amplio historial de compras.
- **Facturación:** La facturación se realizará al momento de emitir la factura, en la cual se detallarán todos los costos adicionales dependiendo del trato (seguros, fletes, empaque, entre otros). La moneda en la que se realizará el cobro dependerá del país al que pertenezca el cliente.
- **Pagos:** El pago se dará cuando el cliente haya recibido el producto en el lugar indicado. No obstante, se podrá pactar adelantos previos al envío con el fin de asegurar la venta del producto. También se manejan plazos para las cuentas por cobrar.

6.1.6. Marketing mix

El concepto de marketing mix a partir de las 4P (producto, precio, plaza y promoción) fue desarrollado por Mc Carthy (1964); sin embargo, fue popularizado por Kotler (2001).

6.1.6.1. Estrategia de producto

El producto por desarrollar es la palta Hass que se caracteriza por tener una cáscara oscura, un sabor que los comensales señalan similar al de las nueces, textura cremosa y semilla pequeña. La oferta global se encuentra presente en todo el año procedente de diferentes países. Es una de las especies que mejor se adecúa a diferentes climas incluyendo bajas temperaturas. En la Figura 6.1 se presenta una palta Hass cuyo destino es la agroexportación.

La producción y procesos de comercialización cumplirán con los requerimientos fitosanitarios y de producción; de otro modo no serían aceptados por los grandes mayoristas internacionales. En este sentido, SENASA ya ha desarrollado protocolos con entidades de Estados Unidos, Asia y Europa para hacer más eficientes los procesos de

comercialización. Se buscará acceder a la certificación Global GAP que valida las buenas prácticas en producción y manejo de productos frescos, además contará con la certificación de lugar de producción que lo emite el organismo senasa, y contaremos con la certificación smeta que nos ayuda comprender los estándares de trabajo, salud y seguridad, desempeño ambiental y ética dentro de sus propias operaciones agrícola.

Cada fruta contará con una pequeña etiqueta blanca que es un PLU para quienes deseen encontrar información del producto y la empresa. El empackado será en cajas de cartón corrugado de 4 y 11 kilos gramos y canastillas pasticas de 10 kg, similares a las mostradas en la Figura 6.2 que faciliten el transporte y cuidado de las paltas Hass.

Figura 6.1 Palta con fines de agroexportación



Fuente: Autores de esta tesis.

Figura 6.2 Palta Hass empacada en caja de cartón 4 kg



Fuente: Autores de esta tesis

Con respecto a la gestión de marca se aprovechará el desarrollo de dos marcas que se ya se encuentran muy bien posicionadas que son: la marca Perú (ver Figura 6.3) que se presente en productos y servicios de diferentes rubros y la marca Perú ProHass (ver Figura 6.4)

Figura 6.3 Logo marca Perú



Fuente: Peru.info

Figura 6.4 Logo Prohass



Fuente: Prohass.com.pe

Con estas dos marcas como referencia se propone el desarrollo de la Empresa Sostenible Virú Avocados SRL, cuyo logo se presenta en la Figura 6.5 donde se observa una palta de contornos redondeados, color verde propio de la palta Hass, significando cuidado del medio ambiente; una pepa que aborde el centro de la fruta que transmita la esencia de donde nace la planta, que significa inicio de operación en forma de cooperativa híbrida de servicios Viru y una hoja que representa la vida del campo y frescura. Debajo de la fruta está el nombre de la Empresa Sostenible Virú Avocados SRL; y el logo como el nombre en un fondo blanco que no contamine ni distraiga.

Figura 6.5 Logo Empresa Sostenible Virú Avocados SRL



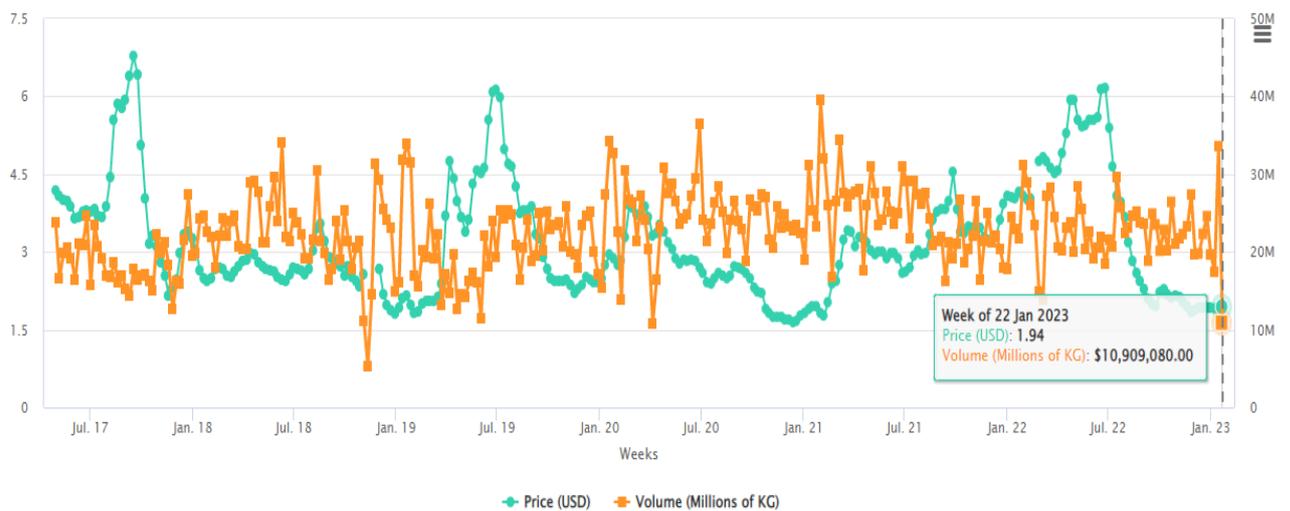
Fuente: Autores de esta tesis.

6.1.6.2. Estrategia de precio

El precio de la palta está directamente relacionado a su cotización en el mercado internacional. De acuerdo con COMEX (2022) el precio que se le paga al productor se ha reducido de S/ 3.91 por kilogramo en el 2021 a S/ 3.39.

De acuerdo con Agronometrics (2023) el precio promedio en el mercado internacional del kilogramo de palta es de USD 1.94 (ver Figura 6.6), siendo uno de los más bajos en los últimos años. Sin embargo, el precio en el tiempo es variable; y la caída actual se debe principalmente a la coyuntura internacional más que a un cambio en las tendencias de consumo o una baja aceptación del producto. Cabe señalar que se han presentado fechas en las que el precio ha estado cotizando por encima de los USD 6.0 el kilogramo.

Figura 6.6 Evolución precios semanales palta Hass (2020-2023)



Fuente: Agronometrics

Por lo tanto, más que una estrategia de precio se trata de cómo se presenta la demanda internacional, similar a lo que sucede con los commodities como los minerales, hidrocarburos y cultivos.

6.1.6.3. Estrategia de plaza

La estrategia de plaza se basará en la zona de influencia del proyecto. Por ello, se contará con el servicio de packing en una planta agrícola del valle donde llegará el producto y se clasificará, seleccionará y empaquetará en cajas previamente determinadas por el comprador final. De esta planta se enviará a su destino vía marítima por el puerto que mejores condiciones tenga. El traslado será asumido por una empresa de transportes de estas características externa a la empresa.

6.1.6.4. Estrategia de promoción

La estrategia de promoción está enfocada en lograr el acercamiento a los clientes del exterior, para lo cual se utilizarán diversas formas. Entre ellas están el envío de correos electrónicos a potenciales clientes, participaciones en ferias sobre productos agrícolas y de palta Hass a nivel nacional e internacional, construcción de una página web, folletería, entre otros. Con respecto a las principales ferias a nivel internacional, de acuerdo a Exportemos.pe (s.f.) se cuentan con ferias como Gulfood, International Food & Drink Event.

Adicionalmente, se hará uso de estrategias push y pull. Para el caso de estrategias push, se realizará el contacto con asociaciones nacionales como Prohass, la cual es una sociedad de los productores y exportadores de palta Hass en el país. Esto permitirá establecer contactos. Dentro de la zona de influencia también se establecerán alianzas con las asociaciones de pequeños productores de Virú, así como con el gobierno.

Dentro de las actividades de la estrategia pull, se buscarán contactos con las empresas importadoras de palta Hass. Para ello se realizarán viajes a los países seleccionados para establecer reuniones presenciales y presentarle el producto, así como las condiciones de compra. También, se buscará establecer contacto con las empresas minoristas en los países destino, de forma que se pueda conseguir mejores precios.

Finalmente, como parte de la estrategia de promoción se elaborarán videos y audios promocionales del producto en idioma inglés principalmente, con el fin de lograr mayor acogida en los mercados internacionales. El objetivo será informar sobre la procedencia del producto, así como resaltar la calidad del producto y sus beneficios.

6.1.7. Política de ventas

La política de ventas de Virú Avocados SRL abarca la comercialización del producto con los importadores de los países seleccionados. Para ello, con respecto a la merma que pudieran generarse, es la empresa importadora la que asumirá su totalidad en caso se genere dicha pérdida en el transporte del producto al lugar de destino.

Otro punto importante es que se manejan descuentos dependiendo de la frecuencia de compra. Si los pedidos por la empresa importadora son recurrentes, se podría manejar un porcentaje de descuento de entre 1% y 3%, dependiendo del volumen de ventas.

Finalmente, también se consideran plazos máximos para las cuentas por cobrar de hasta 15 días calendarios, los cuales se hacen efectivos desde que el producto llega al punto de embarque señalado en el contrato. El cobro será realizado por el personal de la empresa, el cual hará el seguimiento de las cuentas por cobrar.

6.1.8. Presupuesto

El plan de marketing necesitará de presupuesto para su implementación, para lo cual el horizonte de análisis es de 10 años. Para ello será necesario presupuesto para participación en ferias internacionales (Fruit Logistic), gastos de representación, movilidad, además de implementar páginas web, entre otros (ver Tabla 6.1).

Tabla 6.1. Presupuesto del plan de marketing para el año 1

Gastos marketing	Por año	Costo total
Fruit Logistica	S/. 7,200	\$ 1,870.1
Mercados en Europa	S/. 5,000	\$ 1,298.7
Gastos de representación	S/. 2,000	\$ 519.5
Movilidad	S/. 700	\$ 181.8
Pasajes aéreos	S/. 4,500	\$ 1,168.8
Total de Marketing	S/. 19,400	\$ 5,039

Fuente: Autores de esta tesis.

El presupuesto anual para los 10 años considera los gastos mencionados previamente (ver Tabla 6.2).

Tabla 6.2. Presupuesto del plan de marketing del año 1 a 10 (dólares)

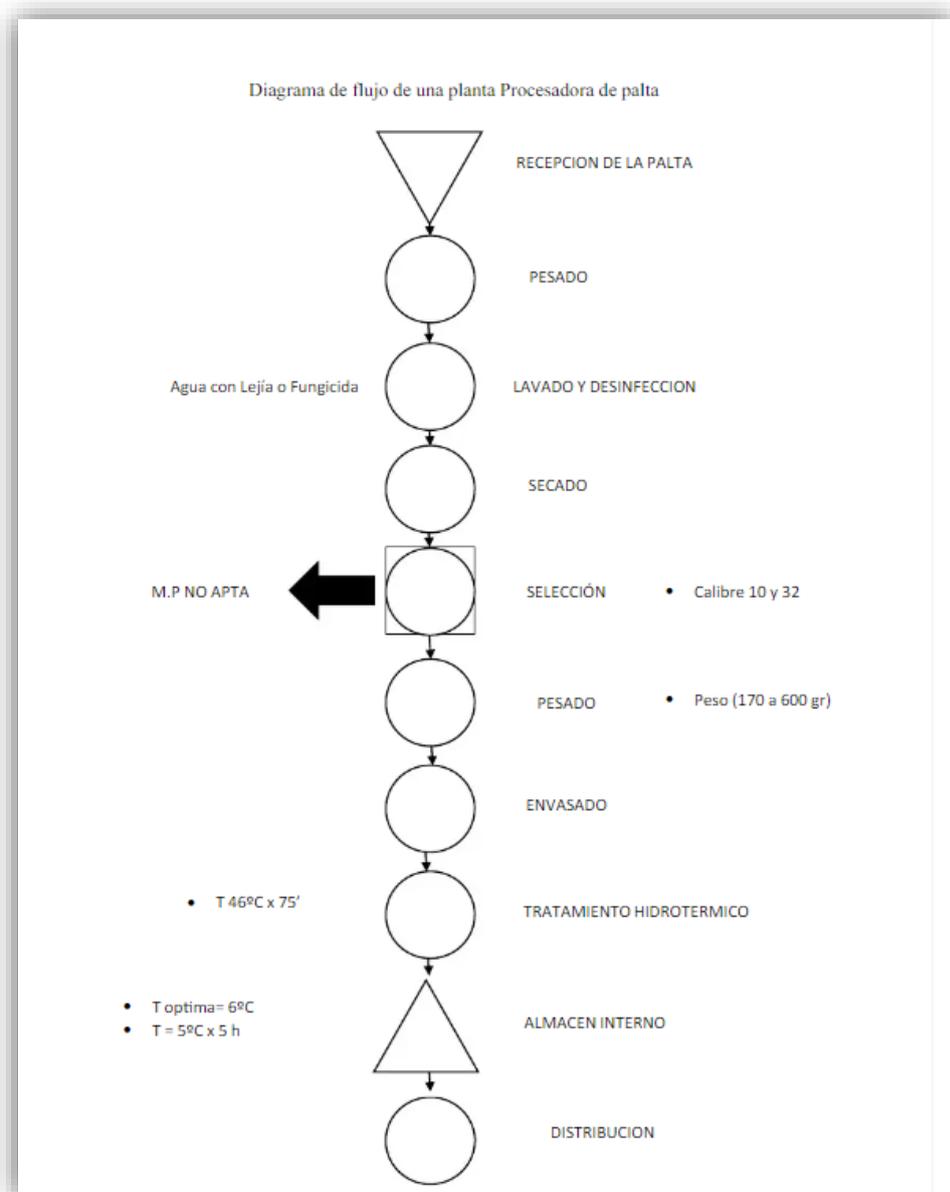
Concepto	Años										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Gasto de marketing		5,039	5,089	5,140	5,192	5,244	5,296	5,349	5,402	5,456	5,511
Total Gastos de Ventas		5,039	5,089	5,140	5,192	5,244	5,296	5,349	5,402	5,456	5,511

Fuente: Autores de esta tesis.

6.2. Plan de operaciones

En el punto, se presenta el plan de operaciones de la empresa de la Empresa Sostenible Viru Avocados SRL; cual consiste en proponer los flujos de los procesos y las estrategias acordes al planeamiento estratégico. Se incluyen aspectos técnicos clave que permitan alcanzar las metas comerciales y con ello la rentabilidad del asociado de la empresa. Asimismo, se presentará un presupuesto que será tomado en cuenta en la evaluación financiera del siguiente capítulo.

Figura 6.7. Diagrama de proceso de recepción y flujo de la Palta Hass.



Elaboración propia

6.2.1. Estrategias de las operaciones agrícolas

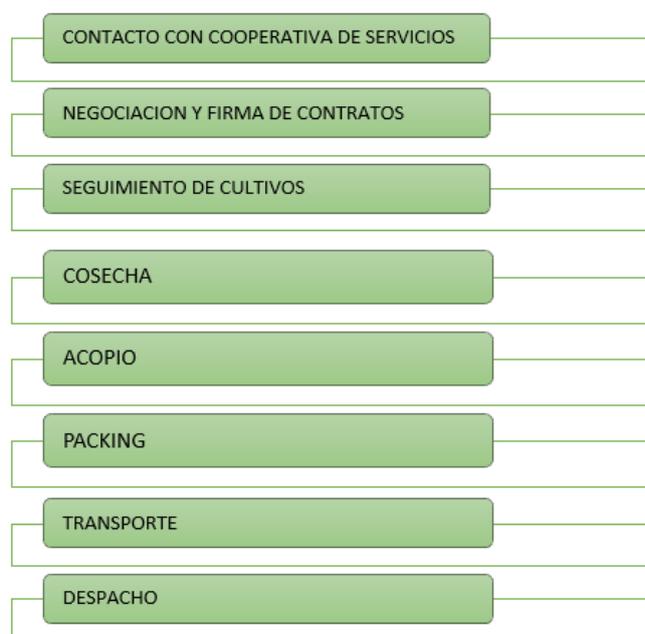
Las estrategias operativas se centran en los siguientes aspectos:

- Actualmente los socios de la cooperativa cuenta con producción por hectárea de 12 tm, y con un 80% de su producción que se envía a planta para ser comercializado.
- Contar con un volumen de promedio de producción de 12,000 kilogramos por hectárea durante los 10 años de horizonte del proyecto.
- Desarrollar técnicas de mejoras para incrementar su producción y mejorar su nivel de exportación.
- Desarrollar una productividad equivalente al 98% de la producción de la ayuda de la empresa Sostenible Virú Avocados SRL en los campos agrícolas de los socios de la Cooperativa híbrida de Servicios Virú plantado.
- Contar con un descarte industrial no mayor al 5% de la producción estimada total que llegue a la planta de empaçado. El descarte no es una merma total, ya que es vendido en el mercado local, para congelados.
- Desarrollar planes de asesoría agrícolas permanente durante todas las etapas de producción del proyecto agrícola de la Cooperativa híbrida de Servicios Virú.
- Fortalecer los vínculos de comercialización con los pequeños agricultores de palta Hass de la Cooperativa Híbrida de Servicios Virú, los cuales son propietarios de los terrenos agrícolas. Asimismo, en el mediano plazo buscar nuevos agricultores que deseen cambiar hacia la producción de palta Hass.
- Obtener certificaciones fitosanitarias y de sistemas de gestión de la calidad que permitan operar y exportar los productos de la empresa sostenible Viru Avocados SRL.
- Diseñar una planta de empaçado y embarque cercano al puerto de Salaverry, con el objetivo de reducir costos de transporte y mermas por inadecuada manipulación de los productos.
- Establecer una oficina administrativa que funcione como domicilio fiscal para la empresa. Se priorizará que se encuentre cerca de la planta de empaçado.

El flujo general de las operaciones se presenta en la Figura 6.8, que muestra que se inicia con el contacto y negociación con la Cooperativa Híbrida de Servicios Virú (Pequeños agricultores del valle), el apoyo profesional a manera de asesoría y monitoreo de los campos agrícolas y la producción de palta Hass. Una vez cosechada se realiza el acopio, de la materia prima (palta Hass) el cual será trasladado en camiones

acondicionado, para luego ser enviado a la planta de empaque, para luego iniciar con el proceso de empaclado y envío de exportación. Sin embargo, como es una cooperativa híbrida de servicios, la cooperativa será uno de los inversionistas de la empresa sostenible Virú Avocados, con la misma participación de todos los socios, con el fin de mejorar la cooperación de ambas personas jurídicas, y fortaleces los lasos para que haya un compromiso sostenible de las partes.

Figura 6.8 Flujo general de procesos



Fuente: Autores de esta tesis.

6.2.2. Operaciones agrícolas de acopio

Contacto con la Cooperativa Híbrida de Servicios Virú

En una primera etapa se reunirá con la cooperativa para exponer como se va a proceder con la comercialización, además de brindarle la asesoría con las certificaciones de la parcela en global Gap de tipo II, además de gestionar los certificados de lugar de producción con la entidad de SENASA. Se les expondrá la idea de negocio, indicándoseles los beneficios (económicos y sociales) que obtendría y que ellos (Cooperativa híbrida de servicios Viru) serán proveedores formales de la empresa Sostenible Viru Avocados SRL, al mismo tiempo comunicarles que serán socios de la comercializadora para que sean tomadores de decisiones en la empresa sostenible; con el fin de garantizar los pagos, debido a que existirá un contrato de por medio y serán socios en la comercializadora.

Por otro lado, se les indicará que su rol es fundamental en la cadena productiva y de valor de la empresa Sostenible Viru Avocados. La Figura 6.9 muestra un ejemplo de reunión para explicar la idea de negocio y acuerdos comerciales.

Figura 6.9 Reunión con la cooperativa híbrida de servicios Viru.



Fuente: FAO (2016)

Se buscarán los primeros acercamientos con quienes ya produzcan paltas. A este grupo se les indicará los beneficios de colaborar con el proyecto. En una segunda etapa, se buscará que quienes ya colaboran persuadan a sus familiares y amigos a que se unan al proyecto.

Negociación y firma de contratos entre la Cooperativa híbrida de Servicio Viru y la comercializadora Empresa Sostenible Viru Avocados SRL.

Una vez conversada la idea del proyecto, se le indicarán los márgenes que percibirán por kilo y por hectárea con el objetivo que sea de fácil entendimiento. Se dejará claro que sus ingresos dependen directamente de los precios internacionales de la fruta.

Si están de acuerdo se firmarán los contratos de comercialización que estipulan: pagos adelantados, asistencia profesional en temas de gestión agronómica, período de la relación contractual colaborativa, derechos y responsabilidades de las partes. Un contrato generalmente posee los siguientes capítulos: antecedentes, objeto, lugar y plazo de entrega de la fruta, estándares de calidad de las frutas a comercializar, sucesos por incumplimiento de las partes relacionada a calidad, sucesos por pérdida de la fruta por siniestros y/o evento adverso, casos de fuerza mayor, aceptación de las partes, casos en los que se resuelve el contrato, formas de solución de controversias de las partes, formas de comunicación, y firmas de las partes.

Siembra y/o seguimiento de cultivos

Los profesionales técnicos del proyecto, expertos en agronomía y gestión empresarial, monitorearán las actividades de sembrío y las diferentes etapas de los paltos. Un ingeniero agrónomo cuenta con conocimiento científico que le permite identificar rápidamente falencias en la producción (ver Figura 6.10). Asimismo, se encuentra capacitado para recomendar métodos que fortalezcan la cadena productiva.

Figura 6.10 Asesoría técnica a palteros



Fuente: SENASA (2016).

La supervisión permitirá realizar una adecuada planificación y programación de cosechas.

Cosecha de Palta Hass

La etapa de cosecha es entre marzo y agosto anualmente, siendo entre julio y septiembre los periodos en los que se crea la mayor oportunidad para la palta peruana. Por ello, se realizará una programación de cosecha, previa evaluación de la materia seca un mínimo de 21.5% liderada por el agrónomo de la empresa sostenibilidad Viru Avocados; lo que se verá favorecido por la supervisión señalada en la etapa anterior. Cabe señalar, que la cosecha también será supervisada por los profesionales de calidad, con el objetivo de minimizar mermas por manipulación inadecuada. En la Figura 6.11 se muestra una adecuada forma de cosecha de palta en canastas medianas donde se coloquen las frutas sin que unas aplasten y maltraten a otras.

Figura 6.11 Buenas prácticas de cosecha de palta



Fuente: Freshbáez (2021)

Acopio

De acuerdo con las proyecciones se tendrá una producción de 2,352,000 kilogramos por cada una de las campañas del horizonte de 10 años del proyecto de los cuales 117,600 kilogramos se consideran como descarte industrial. Es fundamental que durante la etapa de acopio se encuentre presente el agrónomo como parte del control de la calidad. El acopio se realizará usando jabas de plástico de una capacidad de 18 kg (ver Figura 6.5) que tienen capacidad de albergar hasta 17.5 kilogramos, y que impiden el deterioro de la fruta temprano. Cada una de las cajas pesa alrededor de 1.7 kilogramos

6.2.3. Operaciones de planta de embarque

Las operaciones de embarque consisten básicamente en mantener el cuidado de la fruta en general tanto externa como internamente. Uno de los principales problemas que se presentan es el de antracnosis (ver Figura 6.13) que es la aparición de manchas negras ocasionadas por: inadecuadas temperaturas y manipulaciones; lo que descarta la fruta para exportación quedando para mercado local donde el margen es menor. Otros de los problemas que pueden presentarse es por daño mecánico y hongos. Este último caso puede excluir por completo la producción de una hectárea ya que podría no cumplir con los requerimientos fitosanitarios de SENASA e instituciones del extranjero. Se contarán con zonas de recepción, limpieza, selección, pesaje, control de calidad fitosanitario y empacado en cajas.

Las frutas en óptimas condiciones serán colocadas en cajas con capacidades que varían entre los 4 y 11 kilogramos, según lo que demande el cliente (ver Figura 6.14).

Figura 6.12 Jabas de acopio de fruta



Fuente: basa.com.pe (2023)

Figura 6.13 Antracnosis en la palta



Fuente: Red Agrícola (2018)

Figura 6.14 Empacado de palta



Fuente: Andina (2021).

6.2.4. Operaciones de exportación

Las operaciones de exportación consisten principalmente en transportar el producto desde el lugar de recolección hasta el país establecido. Para ello es importante manejar la cadena de frío adecuada. De acuerdo con Red Agrícola (2021) se puede manejar atmósfera controlada, inhibidores de etileno, recubrimiento de cera, entre otros.

El fin del método de transporte adecuado dependerá de los días en los que el producto se encuentre en tránsito. El método elegido debe ayudar en los siguientes puntos (Red Agrícola, 2021):

- Reducción de la tasa de ablandamiento.
- Disminución de tasa de cambio de color.
- Disminución de la aparición de problemas fisiológicos.
- Reducción de pérdida de peso.

El proceso de exportación de la palta inicia con el registro de la empresa sostenible Viru Avocados SRL, socio exportador. Luego se debe contar con los certificados necesarios que piden los países importadores, así como los certificados necesarios que solicitan en el país.

De acuerdo con la Oficina de Promoción de la Inversión Privada (2021a) para exportar a Estados Unidos se debe cumplir con los siguientes requisitos y certificaciones:

- a. Fitosanitarios, tales como:
 - Animal and Plant Health Inspection Service (APHIS) y Food and Drug Administration (FDA),
 - SENASA: tales como el certificado fitosanitario, lugar de producción, planta de empaque y contar con el plan de trabajo.
 - Global Gap
 - Smeta.
- b. Límite máximo de residuos de plaguicidas.
- c. Requisitos sanitarios.
- d. Etiquetado
- e. Envase y embalaje
- f. Certificaciones voluntarias
- g. FDA.

Para Países Bajos se deben cumplir con lo siguiente (Oficina de Promoción de la Inversión Privada, 2021b):

- a. Requisitos fitosanitarios: exigidos por las instituciones del país, tales como la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (EFSA), Autoridad de Seguridad Alimentaria Holandesa (NVWA), entre otros.
- b. Límite Máximo de Residuos de Plaguicidas.
- c. Requisitos sanitarios.
- d. Etiquetado.
- e. Envase y embalaje.
- f. Certificaciones voluntarias.
- g. Información complementaria.

Una vez cumplida con toda la documentación exigida, se deberá contar con el contrato y exigir el pago a la empresa compradora, para lo cual podría ser posible solicitar una carta de crédito. Luego es necesario decidir el medio de transporte al país destino. Por lo general será por medio marítimo debido al costo (ver Figura 6.15).

Figura 6.15 Ejemplo de exportación marítima de palta



Fuente: Asociación Peruana de Agentes Marítimos, 2015.

6.2.5. Presupuesto

El presupuesto de la Empresa Sostenible Virú Avocado SRL para el plan de operaciones está compuesto por los costos directos relacionados con la compra de la fruta, proceso de empaque, flete desde el proceso hasta el puerto de despacho, servicio logístico, maquila, descartes, entre otros. Adicionalmente, se cuentan con costos indirectos de fabricación, así como la inversión en equipos y maquinaria. A continuación, se presentan en detalle, se considera un terreno agrícola que se reúne alrededor de 200 hectáreas de pequeños productores de palta Hass.

6.2.5.1 Precio de compra a la materia prima (Cooperativa híbrida de servicios Virú)

En este punto detallaremos la forma de pago a los productores de la Cooperativa híbrida de Servicios Virú. A la hora que entreguen su palta has a la empresa Sostenible Viru Avocados empresa comercializadora.

Los productores de la cooperativa híbrida de servicios Viru, Una vez que la fruta cuente con la materia seca adecuada para cosecha (mínimo 21.5 %) el productor empieza con la cosecha de manera cómo se indique el técnico de calidad de la empresa sostenible Viru Avocados SRL, el cual la empresa comercializadora proveerá jabas plásticas cosecheras de 18 kg.

Después de ser cosechado se procederá al pesado de la fruta el cual se anota y se hace un adelanto de la compra se dará un precio de US\$ 0.90 por cada kilogramo enviado, la empresa comercializadora luego de que se liquide la fruta se envía al exterior se procederá a pagar lo que corresponda de acuerdo a la liquidación final. Solo hay un costo que cobra la empresa comercializadora que es el 8% de valor de venta, porque la empresa comercializadora paga un interés por el dinero y gastos administrativo para que la operación funcione.

Se pagará de acuerdo a los calibres y calidad obtenidos el cual se detalla a continuación.

Costo de la materia prima.

- Adelanto MP \$/kg CAT 1 cal 10-24 0.90 \$/kg
- Adelanto MP \$/kg CAT 1 cal 26-32 0.50 \$/kg
- Adelanto MP \$/kg CAT 2 cal 10 -32 0.36 \$/kg
- Pago por descarte industrial 0.50 \$/kg

Además de los beneficios económicos que recibe el productor, va a poder cobrar el Drawback y la devolución del IGV en su integridad, por ese motivo, esta forma de negociar de manera articulada entre la cooperativa híbrida de servicios Virú y la empresa comercializadora tendría un impulso en mejorar su economía de estos pequeños productores del valle de Virú.

6.2.5.2 Estructura de costo

El presupuesto de la empresa Sostenible Virú Avocados SRL asociado con el costo fijo directo e indirecto involucra el empaque, materiales directos, flete, servicio logístico, pago de adelantos de la materia prima, descartes, planilla de mano de obra directa, pasajes, entre otros (ver Tabla 6.3).

Tabla 6.3. Presupuesto de costo de producción fijo directo e indirecto para un horizonte de 10 años (dólares)

Concepto	Años										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Producción planteada para la venta	0	1,920,000	1,920,000	1,920,000	1,920,000	1,920,000	1,920,000	1,920,000	1,920,000	1,920,000	1,920,000
Costos de producción sin ajuste de inflación		2,700,160	2,697,975	2,695,768	2,693,539	2,691,288	2,689,014	2,686,718	2,684,398	2,682,056	2,679,690
Costo de producción variable directo		763,680	771,317	779,030	786,820	794,688	802,635	810,662	818,768	826,956	835,226
Adelanto MP \$/kg CAT 1 cal 10-24		1,209,600	1,221,696	1,233,913	1,246,252	1,258,715	1,271,302	1,284,015	1,296,855	1,309,823	1,322,922
Adelanto MP \$/kg CAT 1 cal 26-32		144,000	145,440	146,894	148,363	149,847	151,345	152,859	154,387	155,931	157,491

Concepto	Años										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Adelanto MP \$/kg CAT 2 cal 10 -32		69,120	69,811	70,509	71,214	71,927	72,646	73,372	74,106	74,847	75,596
Pago por descarte industrial		48,000	48,480	48,965	49,454	49,949	50,448	50,953	51,462	51,977	52,497
Liquidación final		355,613	329,983	304,096	277,950	251,543	224,872	197,934	170,727	143,248	115,494
Costo de producción fijo directo		76,147	76,908	77,677	78,454	79,238	80,031	80,831	81,639	82,456	83,280
Costo de producción fijo indirecto		34,000	34,340	34,683	35,030	35,381	35,734	36,092	36,453	36,817	37,185

Fuente: Autores de esta tesis.

6.2.5.3 Gastos indirectos de fabricación

El presupuesto de la empresa Sostenible Virú Avocado SRL para gastos indirectos de fabricación considera a los sueldos y remuneraciones, alquileres de oficina, pago de luz, agua, teléfono, internet, pasajes, viáticos y útiles de oficina (ver Tabla 6.4).

Tabla 6.4. Presupuesto de gastos indirectos de fabricación para un horizonte de 10 años (dólares)

Concepto	Años										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sueldos y remuneraciones		72,600	73,326	74,059	74,800	75,548	76,303	77,066	77,837	78,615	79,402
Alquiler de Oficina (Virú)		5,610	5,666	5,723	5,780	5,838	5,897	5,956	6,015	6,075	6,136
Luz. Agua, teléfono, internet		2,494	2,518	2,544	2,569	2,595	2,621	2,647	2,673	2,700	2,727
Pasajes y viáticos		4,830	4,878	4,927	4,976	5,026	5,076	5,127	5,178	5,230	5,282
Útiles de oficina		779	787	795	803	811	819	827	835	844	852
Total Gastos Administrativos	-	86,313	87,176	88,048	88,928	89,818	90,716	91,623	92,539	93,465	94,399

Fuente: Autores de esta tesis.

6.2.5.4 Inversión

El presupuesto de la empresa Sostenible Virú Avocado SRL para la inversión considera los equipos de monitoreo (medidores, horno microondas, balanzas, lupas, tijeras y jabas), computadoras y laptops, equipos de escritorio, 1 moto lineal, herramientas y repuestos, así como acondicionamiento de baños, oficinas y almacenes (ver Tabla 6.5). También se considera la inversión en intangibles como licencias, autorizaciones, entre otros.

Tabla 6.5. Inversión para un horizonte de 10 años (dólares)

Concepto	Monto Total	Años										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inversión maquinarias y equipos	30,446	25,821	-	-	-	-	-	4,625	-	-	-	-
Equipos para monitoreo	16,384	16,384										
Computadoras y laptops	7,250	3,625						3,625				
Equipos de escritorio	2,312	2,312										
Moto lineal	2,500	2,500										

Concepto	Monto Total	Años										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Herramientas y repuestos	2,000	1,000						1,000				
Inversión infraestructura	3,706	3,706	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-
Baños	706	706										
Oficinas	1,500	1,500										
Almacenes	1,500	1,500										
Inversión Intangibles	2,211	2,211	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-
Licencias, autorizaciones, otros	2,211	2,211										
Total inversiones en activos	36,363	31,738	0	0	0	0	0	4,625	0	0	0	0

Fuente: Autores de esta tesis.

6.3. Plan de Desarrollo del Potencial Humano

En este apartado se presenta la estructura organizacional de la empresa Sostenible Viru Avogados SRL, propuesta, así como el perfil de los miembros y el organigrama de la empresa. Por otro lado, se presenta la política de salarios y el presupuesto para el periodo en análisis.

6.3.1. Objetivos del plan de desarrollo del potencial humano

Los objetivos de este plan son:

- Proponer la estructura societaria de la cooperativa híbrida de servicios Virú.
- Desarrollar un organigrama que incluya a los colaboradores de la empresa.
- Determinar el perfil de los colaboradores que incluya conocimientos, experiencia, funciones y competencias.
- Proponer procesos de reclutamiento, selección y contratación eficiente para la organización.
- Elaborar un presupuesto que incluya las inversiones y planillas de la empresa.

6.3.2. Estructura de la empresa

La empresa Sostenible Viru Avogados SRL propuesta será una organización formal registrada en la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP). El proceso de inscripción puede realizarse de modo presencial y semipresencial según SUNARP (2018) siguiendo los siguientes pasos:

- **Reserva de nombre:** se debe buscar que el nombre que se desee inscribir no esté siendo empleado o peor aún que ya haya sido inscrito. Esto evitará problemas legales en el futuro.
- **Elaborar minuta de constitución:** se trata del pacto social y los estatutos que regirá la empresa, en el que además se indica quiénes son los administradores y/o representantes de la empresa.

- **Escritura pública:** se trata de la legalización de las escrituras a cargo de un notario.
- **Inscripción de la sociedad en SUNARP:** es el registro de la persona jurídica frente a un notario.
- **Inscripción del RUC:** se realiza la solicitud y registro del registro único de contribuyente (RUC) que es el número que identifica comercial y tributariamente a la empresa.

Por otro lado, los socios de la empresa Sostenible Viru Avogados SRL realizarán el registro de la marca “Virú Avogados” y “Cooperativa Híbrida de Servicios Virú” en INDECOPI, lo que permitirá el uso y explotación del marco por un periodo. Además de la inscripción del nombre se pueden registrar: logos, frases y símbolos. El proceso que incluye los pagos es sencillo y se puede hacer remotamente.

La empresa Sostenible Viru Avogados SRL quien se va encargar en la comercialización; que se va a formar es una Sociedad Responsabilidad Limitada (SRL), la cual se encuentra normada en la Ley General de Sociedades. De acuerdo con esta estructura se requiere que exista un gerente que represente a la empresa y dirija sus operaciones encaminadas.

Al momento de la formación se requiere un aporte de capital por parte de los socios, a cambio de lo cual recibirán acciones. En el presente caso, los accionistas aportarán la misma cantidad de dinero, para formar el capital de trabajo inicial.

6.3.3. Valores de la organización

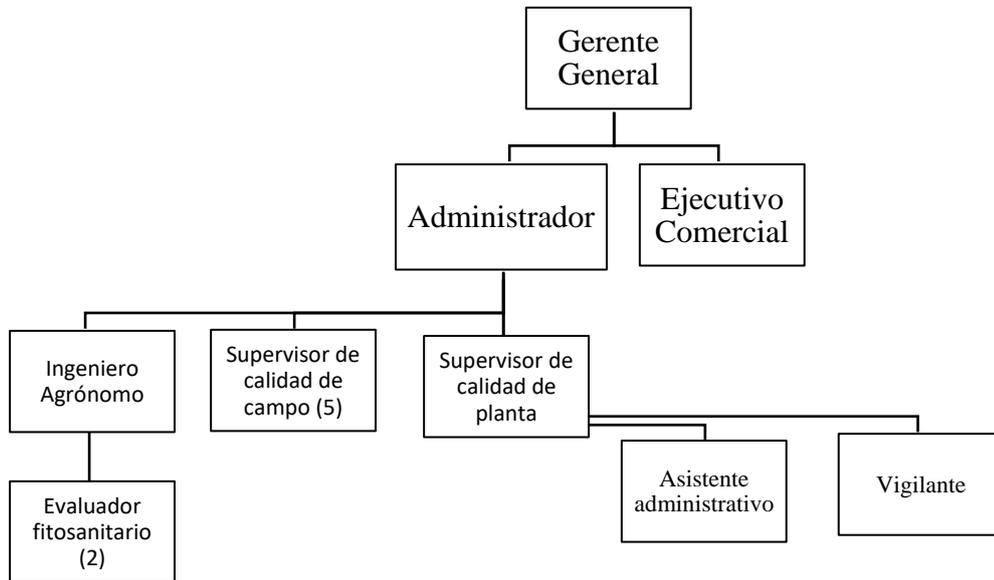
Como parte de la genética de la empresa Sostenible Viru Avogados SRL que se está fundado se proponen valores que formen parte de la cultura de la empresa como de sus trabajadores. Los valores son:

- Responsabilidad.
- Sostenibilidad.
- Excelencia operativa
- Transparencia
- Cumplimiento
- Ecoamigable.
- Economía social.

6.3.4. Organigrama de la Empresa comercializadora.

Dentro del organigrama de la empresa Sostenible Viru Avocados SRL se encontrarán cinco colaboradores. En la Figura 6.16 se presenta el organigrama de este proyecto.

Figura 6.16 Organigrama de cargos



Fuente: Autores de esta tesis.

6.3.5. Perfil de los empleados

Los colaboradores presentados en el organigrama deben cumplir con requisitos académicos y profesionales para ser parte de la empresa. A continuación, se presentan estos puntos para cada puesto.

6.3.5.1 Gerente General

Es quien lidera, gestiona y representa a la empresa Sostenible Viru Avocados SRL frente a proveedores, clientes, instituciones gubernamentales y demás stakeholders. Busca que los recursos económicos de la empresa y a todo nivel sean gestionados de manera eficiente. Además, es quien rinde cuentas a los accionistas y quién transmite a los trabajadores las decisiones de manera vertical. Es quien lidera los proyectos, delega y monitorea actividades.

Los requisitos que debe cumplir son:

- Profesional titulado en carreras de: Administración de Empresas, Ingeniería Agrícola, Ingeniería Agrónoma, Economía u otra carrera afín.
- Se valorarán los estudios de postgrado.

- Experiencia no menor a tres años en experiencias laborales similares al puesto que postula.
- Debe contar con referencias de experiencias laborales pasadas.
Por otro lado, en cuanto a habilidades blandas se valorará:
- Liderazgo
- Tolerancia al trabajo bajo presión
- Enfoque en objetivos de corto y largo plazo
- Responsabilidad laboral

6.3.5.2 Asistente administrativo

Apoya en funciones administrativas al Gerente General y al personal en general. Realiza trámites documentarios y se encuentra preparado para realizar informes. Se encuentra al tanto de la situación general de la empresa para poder incursionar en el área que lo requiera.

Los requisitos que debe cumplir son:

- Profesional técnico o universitario de la carrera de administración de empresas.
- Experiencia no menor a dos años en experiencias laborales similares al puesto que postula.
- Debe contar con referencias de experiencias laborales pasadas.
- Por otro lado, en cuanto a habilidades blandas se valorará:
- Puntualidad
- Tolerancia al trabajo bajo presión

6.3.5.3 Administrador

El administrador será el segundo al mando en el negocio. Será el responsable de implementar lo que el gerente disponga. Además, será el encargado de controlar al personal de planta y administrativo, gestionar la relación con los agricultores de la zona de influencia, así como con los principales stakeholders del negocio.

Los requisitos que debe cumplir son:

- Profesional titulado en carreras de: Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Economía u otra carrera afín.
- Se valorarán los estudios de postgrado.
- Experiencia no menor a dos años en experiencias laborales similares al puesto que postula.
- Debe contar con referencias de experiencias laborales pasadas.

- Por otro lado, en cuanto a habilidades blandas se valorará:
- Capacidad de análisis
- Liderazgo
- Tolerancia al trabajo bajo presión
- Responsabilidad
- Ordenado
- Buena comunicación

6.3.5.4 Ejecutivo comercial

Personal encargado de realizar el acercamiento y coordinar ventas con potenciales clientes. Además, lidera las reuniones y ferias comerciales. Es clave en la consecución de los objetivos de la empresa dado que será el principal responsable de asegurar las ventas del negocio.

Los requisitos que debe cumplir son:

- Profesional titulado en carreras de: Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Economía u otra carrera afín.
- Se valorarán los estudios de postgrado.
- Experiencia no menor a dos años en experiencias laborales similares al puesto que postula.
- Por otro lado, en cuanto a habilidades blandas se valorará:
- Buena comunicación.
- Habilidades de marketing digital.
- Creativo.
- Buen negociador.
- Capacidad de adaptación.
- Que sea bilingüe.

6.3.5.5 Vigilante

Personal responsable de custodiar los bienes y la oficina de la empresa. Además, controla el ingreso del personal y terceros a las instalaciones del negocio.

Los requisitos que debe cumplir son:

- Contar como mínimo con educación secundaria completa.
- Experiencia no menor a dos años en experiencias laborales similares al puesto que postula.
- Debe contar con referencias de experiencias laborales pasadas.

- Por otro lado, en cuanto a habilidades blandas se valorará:
- Responsable.
- Puntual.
- Honesto.

6.3.6. Política de salarios

La política de salarios netos mensuales de la empresa Sostenible Viru Avogados SRL, se presenta en la Tabla 6.6. Cabe mencionar que para temas presupuestales a estos salarios se les debe incluir las cargas sociales, gratificaciones y compensaciones por tiempo de servicio.

Tabla 6.6. Política de salarios

	Sueldo (dólares)	Sueldo (S/)
Gerente General	1,558.4	6,000
Asistente administrativo	467.5	1,800
Administrador	909.1	3,500
Comercial	1,090.9	4,200
Ingeniero Agrónomo	1,090.9	4,200
Evaluador fitosanitario	467.5	1,800
Supervisor de calidad de campo	467.5	1,800
Supervisor de calidad de planta	727.3	2,800
Vigilante	389.6	1,500

Fuente: Autores de esta tesis.

6.3.7. Indicadores de desempeño

En la Tabla 6.7 se presentan los indicadores de desempeño con los que se monitorearán a los colaboradores. De ese modo se busca ser eficiente en la gestión de personal y que se refleje en los resultados de la empresa.

Tabla 6.7. Indicadores de desempeño

Indicador	Definición	Estimación	Fuente de información	Métrica
Rotación de personal	Permanencia de colaboradores	$(N^{\circ} \text{ renuncias} / N^{\circ} \text{ trabajadores}) \times 100\%$	Información interna	$\leq 5\%$
Ausentismo laboral	Faltas y/o tardanzas	$(N^{\circ} \text{ horas ausentes} / N^{\circ} \text{ horas totales}) \times 100\%$	Información interna	$\leq 5\%$
Accidentes laborales	Nº accidentes graves	Nº accidentes graves por mes	Información interna	< 1
Vacante no cubierta	Tiempo promedio de vacante no cubierta	Nº días	Información interna	≤ 20

Fuente: Autores de esta tesis.

6.3.8. Presupuesto

En la Tabla 6.8 se presenta la planilla anual para el negocio. Cabe resaltar que los costos se han calculado tanto en soles como en dólares (ver Tabla 6.8).

Tabla 6.8. Planilla anual de “Virú Avocados”

Concepto	Cantidad	Monto (en S/.)	Monto (en \$)	Asignación familiar	RPS 9%	CTS (1 sueldo)	Gratificaciones (2 sueldos)	Total mensual	Total anual
Gerente General	1.0	6,000.0	1,558.4	26.6	140.3	129.9	259.7	2,115	25,379
Asistente administrativo	1.0	1,800.0	467.5	26.6	42.1	39.0	77.9	653	7,837
Administrador	1.0	3,500.0	909.1	26.6	81.8	75.8	151.5	1,245	14,938
Comercial	1.0	4,200.0	1,090.9	26.6	98.2	90.9	181.8	1,488	17,861
Vigilante	1.0	1,500.0	389.6	26.6	35.1	32.5	64.9	549	6,584
Total planilla administrativa	5.0	17,000.0	4,415.6	133.1	397.4	368.0	735.9	6,050	72,600

Fuente: Autores de esta tesis.

Adicionalmente, se presenta el costo de la planilla para un horizonte de análisis de 10 años (ver Tabla 6.9).

Tabla 6.9. Planilla para 10 años de “Empresa Sostenible Virú Avocados SRL” (Soles y dólares)

Concepto	Cantidad	Sueldo mensual	Asignación familiar	RPS (EsSalud)	CTS (1 sueldo)	Gratificaciones (2 sueldos)	Total costo mensual S/.	Total costo anual \$
Ing. Agrónomo	1	S/. 4,200	S/. 102.50	S/. 387.23	S/. 350.00	S/. 700.00	S/. 5,740	\$ 17,890
Evaluador fitosanitario	2	S/. 1,800	S/. 102.50	S/. 342.45	S/. 300.00	S/. 600.00	S/. 3,145	\$ 9,802
Supervisor de calidad de campo	5	S/. 1,800	S/. 102.50	S/. 856.13	S/. 750.00	S/. 1,500.00	S/. 5,009	\$ 15,611

Concepto	Cantidad	Sueldo mensual	Asignación familiar	RPS (EsSalud)	CTS (1 sueldo)	Gratificaciones (2 sueldos)	Total costo mensual S/.	Total costo anual \$
Supervisor de calidad de planta	1	S/. 2,800	S/. 102.50	S/. 261.23	S/. 233.33	S/. 466.67	S/. 3,864	\$ 12,043
Total		S/. 10,600	S/. 410	S/. 1,847	S/. 1,633	S/. 3,267	S/. 17,757	\$ 55,347

Fuente: Autores de esta tesis.

6.4. Plan de Responsabilidad Social Empresarial

En este punto se presenta el análisis de los principales stakeholders que intervienen en el plan de negocios. Asimismo, se proponen las acciones de responsabilidad social que se realizarán en la zona de influencia.

6.4.1. Principales stakeholders

Las acciones de responsabilidad social en cuanto a los principales stakeholders tienen el objetivo de facilitar la operatividad de la empresa mediante el establecimiento de buenas relaciones. Dentro de este grupo se encuentran las comunidades campesinas, gobierno nacional, regional y social, así como organizaciones empresariales, en especial las especializadas en palta.

Alineado con la misión, visión y valores del proyecto se proponen desarrollar las siguientes acciones:

- **Apoyo en financiamiento para la adquisición de equipos e instrumentos para la cooperativa híbrida de servicios Virú:** se analizará la posibilidad de contribuir con la mejora en la productividad de los agricultores mediante la facilitación de equipos e instrumentos necesarios. La adquisición será financiada por la empresa, la cual será devuelta luego según los plazos y condiciones determinados.
- **Colaboración en programas de educación y salud del gobierno.** La empresa Sostenible Viru Avocados SRL buscará el acercamiento a los habitantes de la zona de influencia mediante el apoyo en las campañas de educación y salud que realice el gobierno nacional, regional o municipal.
- **Campañas de cuidado del medio ambiente.** Se establecerán campañas periódicas sobre la concientización y cuidado del medio ambiente. Esto será útil para explicar sobre el cuidado del agua, suelo y aire, con el fin de proteger la zona de influencia de la contaminación.

- **Reuniones periódicas con líderes de la cooperativa híbrida de servicios Virú.** El objetivo de dichas reuniones será mostrar los resultados de la producción de palta, productividad, logros alcanzados, así como para conocer la problemática y necesidades que esté pasando los pobladores de la zona de influencia. Se tomará nota de dicha problemática con el fin de poder solucionarla.
- **Reuniones periódicas con asociaciones empresariales.** La finalidad será conocer las novedades normativas, económicas, políticas e internacionales, las cuales permitirán tomar decisiones. Además, se establecerán alianzas y contactos con empresas relacionadas.

6.4.2. Principales acciones de responsabilidad social

Las acciones de responsabilidad social tienen el objetivo de contribuir con el desarrollo de los stakeholders más vulnerables. Dentro de este grupo se encuentran los pequeños agricultores de valle de Viru, que son los propietarios de los terrenos agrícolas.

Alineado con la misión, visión y valores del proyecto se proponen desarrollar las siguientes acciones:

- **Capacitaciones:** se enfocarán en compras de insumos y materiales, y en asesoría en las diferentes etapas de producción. Con ello se busca cumplir con los requisitos mínimos de las frutas.
- **Concientización sobre el cuidado del medio ambiente:** se tratan de charlas de cómo el empleo de adecuados insumos y técnicas contribuyen a cumplir no sólo con los consumidores sino al cuidado de sus tierras, lo que incrementa su productividad y su vida útil.
- **Asesoría financiera:** consiste en enseñar cómo gestionar sus finanzas personales, con el objetivo de evitar descalces y sobreendeudamientos.
- **Médicos:** se invitará a médicos para que realicen triajes y revisiones generales a los agricultores y sus familias, velando por su bienestar.

Estas acciones de responsabilidad social serán informadas en la página web de empresa Sostenible Viru Avocados SRL, y se podrán acceder a través del PLU que estará presente en las cajas y stickers. Cabe señalar que, este tipo de acciones es muy valorada por grandes compradores de Estados Unidos y Europa que son los mercados a donde apunta el proyecto.

Asimismo, permite acceder a certificaciones medioambientales y sociales relacionadas a buenas prácticas laborales y de producción. Por otro lado, ante un

eventual éxito y cumpliendo con las condiciones se pueden acceder a fondos de financiamiento con fines sociales sostenibles provenientes de ONG, organismos multilaterales y empresas privadas.

En la Figura 6.17 se presenta una foto de un modelo de reunión grupal, mientras que en la Figura 6.18 se presenta una foto de una asesoría de agrónomos en las mismas plantaciones de palta.

Figura 6.17 Modelo de capacitación, concientización y asesoría grupal



Fuente: SENASA

Figura 6.18 Modelo de capacitación in situ



Fuente: SENASA

CAPITULO VII. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

En este capítulo se evalúa la viabilidad económica y financiera del proyecto de paltas en Virú. Para ello se determinarán las inversiones del proyecto y se consolidarán los presupuestos de los planes funcionales presentados anteriormente. Se elaborarán los estados de resultados y los flujos de caja que serán descontados a valor presente para obtener el Valor Actual Neto (VAN). Finalmente se realizará un análisis de riesgo financiero.

7.1 Supuestos de la evaluación

Para evaluar el proyecto se tomarán en cuenta los siguientes supuestos:

- Horizonte de evaluación de 10 años.
- Periodos de evaluación anuales.
- Se trabaja con flujos nominales corrientes en dólares estadounidenses.
- Los precios, costos y gastos se encuentran afectos a una inflación en dólares de 2.70% anual en promedio.
- Se emplea la metodología CAPM para la estimación del costo de oportunidad de los accionistas (Guerrero-Chanduví, 2017).
- Se desprecia el efecto del IGV.

7.2 Ventas

La Tabla 7.1 muestra que se pueden producir 12,000 kilogramos anuales por hectárea, siendo la productividad del 95% por lo que resulta en una producción de 11,400 kilogramos por hectárea. Esto resulta en una producción anual de 2,280,000 kilogramos.

La mayor parte de la producción se exportará con un precio inicial de USD 1.80 por kilogramo. Sin embargo, una parte es considerada como merma para la exportación, pero puede comercializarse en el mercado local por USD 0.50 el kilogramo.

Es así como se estiman ventas de USD 4,164,000 en el primer año, y que evolucionarán hasta USD 5,329,522.

Tabla 7.1 Ventas de la producción de palta (USD)

Concepto		Años										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Producción por Hectarea	kg/ha		12,000.0	12,000.0	12,000.0	12,000.0	12,000.0	12,000.0	12,000.0	12,000.0	12,000.0	12,000.0
Porcentaje de la cooperativa servicios viru	%		95.0%	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%
Producción por hectárea	kg/ha		11,400.0	11,400.0	11,400.0	11,400.0	11,400.0	11,400.0	11,400.0	11,400.0	11,400.0	11,400.0
Producción estimada	kg		2,280,000									
Cat 1, cal 10-24	75%		1,710,000	1,710,000	1,710,000	1,710,000	1,710,000	1,710,000	1,710,000	1,710,000	1,710,000	1,710,000
Cat 1, cal 26-32	15%		342,000	342,000	342,000	342,000	342,000	342,000	342,000	342,000	342,000	342,000
Cat 2, cal 10-32	10%		228,000	228,000	228,000	228,000	228,000	228,000	228,000	228,000	228,000	228,000
Descarte industrial	5%		120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000
Producción estimada para la Venta	kg		2,400,000									
Venta p/exportación (Escenario conservador)	\$1.80		4,104,000	4,218,091	4,335,354	4,455,877	4,579,750	4,707,067	4,837,924	4,972,418	5,110,651	5,252,728
Venta merma	\$0.50		60,000	61,668	63,382	65,144	66,955	68,817	70,730	72,696	74,717	76,794
Ingresos por venta	Dolares		4,164,000	4,279,759	4,398,737	4,521,021	4,646,706	4,775,884	4,908,654	5,045,114	5,185,369	5,329,522
Ingresos por comisión	Dolares		\$ 333,120	\$ 342,381	\$ 351,899	\$ 361,682	\$ 371,736	\$ 382,071	\$ 392,692	\$ 403,609	\$ 414,829	\$ 426,362

Fuente: Autores de esta tesis.

7.3 Costos de producción

Los costos de producción tienen su mayor componente en el adelanto de materias primas (ver Tabla 7.2), los cuales comienzan en USD 3,477,754 en el primer año y escalan hasta los USD 4,550,034 en el décimo año.

Tabla 7.2 Costos de producción de palta (USD)

Concepto		Años										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ajuste por inflación	2.78%		1.00	1.03	1.06	1.09	1.12	1.15	1.18	1.21	1.25	1.28
Concepto		Años										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Producción planteada para la venta	kg	0	2,400,000									
Costos de producción	\$		3,477,754	3,584,253	3,693,712	3,806,214	3,921,844	4,040,688	4,162,836	4,288,379	4,417,413	4,550,034
Costo de producción variable directo	\$		906,870	932,081	957,993	984,625	1,011,998	1,040,131	1,069,047	1,098,766	1,129,312	1,160,707
Adelanto MP \$/kg CAT 1 cal 10-24	\$		1,539,000	1,581,784	1,625,758	1,670,954	1,717,406	1,765,150	1,814,221	1,864,657	1,916,494	1,969,773
Adelanto MP \$/kg CAT 1 cal 26-32	\$		171,000	175,754	180,640	185,662	190,823	196,128	201,580	207,184	212,944	218,864
Adelanto MP \$/kg CAT 2 cal 10 -32	\$		82,080	84,362	86,707	89,118	91,595	94,141	96,758	99,448	102,213	105,055
Pago por descarte industrial	\$		60,000	61,668	63,382	65,144	66,955	68,817	70,730	72,696	74,717	76,794
Liquidación final	\$		608,658	635,395	662,876	691,121	720,151	749,988	780,655	812,174	844,569	877,865
Costo de producción fijo directo	\$		76,147	78,263	80,439	82,675	84,974	87,336	89,764	92,259	94,824	97,460
Costo de producción fijo indirecto	\$		34,000	34,945	35,917	36,915	37,941	38,996	40,080	41,194	42,340	43,517

Fuente: Autores de esta tesis.

7.4 Gastos

Los gastos vienen dados por: las planillas, los servicios, pasajes y viáticos, alquiler de oficina, y útiles de oficina. En la Tabla 7.3 se observa que los gastos administrativos inician en USD 86,313 y se incrementan hasta USD 94,399 en el último periodo. Cabe señalar que, el mayor componente en este rubro está conformado por los sueldos y remuneraciones.

Tabla 7.3 Gastos administrativos (USD)

Concepto	Años										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sueldos y remuneraciones		72,600	73,326	74,059	74,800	75,548	76,303	77,066	77,837	78,615	79,402
Alquiler de Oficina (Virú)		5,610	5,666	5,723	5,780	5,838	5,897	5,956	6,015	6,075	6,136
Luz, Agua, teléfono, internet		2,494	2,518	2,544	2,569	2,595	2,621	2,647	2,673	2,700	2,727
Pasajes y viáticos		4,830	4,878	4,927	4,976	5,026	5,076	5,127	5,178	5,230	5,282
Útiles de oficina		779	787	795	803	811	819	827	835	844	852
Total Gastos Administrativos	-	86,313	87,176	88,048	88,928	89,818	90,716	91,623	92,539	93,465	94,399

Fuente: Autores de esta tesis.

Por otro lado, se presentan gastos de ventas que están conformados por gastos de marketing que inician en USD 5,039 en el primer año y escalan hasta los USD 5,511 en el décimo año (ver Tabla 7.4).

Tabla 7.4 Gastos de ventas (USD)

Concepto	Años									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Gasto de marketing	5,039	5,089	5,140	5,192	5,244	5,296	5,349	5,402	5,456	5,511
Total Gastos de Ventas	5,039	5,089	5,140	5,192	5,244	5,296	5,349	5,402	5,456	5,511

Fuente: Autores de esta tesis.

7.5 Inversiones

Las inversiones son de tres tipos: activos fijos, intangibles y capital de trabajo.

7.5.1. Activos fijos

La Tabla 7.5 muestra que los activos fijos están conformados por: equipos de monitoreo, computadores, equipos de escritorio, moto lineal, herramientas y repuestos; lo cual suma USD 25,821 en el año 0 y USD 4,625 en el sexto año. Por otro lado, se realizará inversión en infraestructura en el año 0 por un valor de USD 3,706.

Tabla 7.5 Inversiones en activos fijos e intangibles (USD)

Concepto	Años										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inversión maquinarias y equipos	25,821	-	-	-	-	-	4,625	-	-	-	-
Equipos para monitoreo	16,384										
Computadoras y laptops	3,625						3,625				
Equipos de escritorio	2,312										
Moto lineal	2,500										
Herramientas y repuestos	1,000						1,000				
Inversión infraestructura	3,706	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-
Baños	706										
Oficinas	1,500										
Almacenes	1,500										
Inversión Intangibles	2,211	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-
Licencias, autorizaciones, otros	2,211										
Total inversiones en activos	31,738	0	0	0	0	0	4,625	0	0	0	0

Fuente: Autores de esta tesis.

Estos activos son depreciables, es decir son costos que actúan como escudo fiscal. En la Tabla 7.6 se observan los costos de depreciación de los activos fijos para los diez períodos.

Tabla 7.6 Depreciación de los activos fijos (USD)

Depreciación	Años										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Maquinarias y Equipos	3,476	3,476	3,476	3,476	2,570	2,976	2,976	2,976	2,976	2,976	2,070
Infraestructura	371	371	371	371	371	371	371	371	371	371	371
Total depreciación de activos	3,846	3,846	3,846	3,846	2,940	3,346	3,346	3,346	3,346	3,346	2,440

Fuente: Autores de esta tesis.

7.5.2. Intangibles

En la Tabla 7.7 se observa un monto menor de inversiones por el concepto de intangibles conformado por licencias y autorizaciones que suman USD 2,211. De manera análoga a las depreciaciones de los activos fijos, los intangibles se amortizan. En la Tabla 7.6 se presenta la amortización de intangibles que se realiza en los tres primeros años de operación.

Tabla 7.7 Amortización de los intangibles (USD)

Amortización	Total Activo	Total amortización	Años										Valor residual	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Inversión Activos intangibles	2,211	2,211	737	737	737	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: Autores de esta tesis.

7.5.3. Capital de trabajo

El capital de trabajo se obtiene a partir de las políticas de capital de trabajo conformadas por: periodo promedio de cobranza (60 días), periodo promedio de inventarios (90 días) y periodo promedio de pagos (30 días).

La metodología que se emplea es la de déficit acumulado. Es así como en el año 0 es de USD 1,516,877 (ver Tabla 7.8) y en los siguientes periodos ya son montos menores debido a que el monto del año 0 sigue circulando. Cabe mencionar que, el monto total de capital de trabajo invertido durante todo el proyecto se recupera en el décimo período.

Tabla 7.8 Capital de trabajo del proyecto (USD)

Método (A) Déficit Acumulado Máximo	Años										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas	-	4,164,000	4,279,759	4,398,737	4,521,021	4,646,706	4,775,884	4,908,654	5,045,114	5,185,369	5,329,522
Costo de ventas		(3,477,754)	(3,584,253)	(3,693,712)	(3,806,214)	(3,921,844)	(4,040,688)	(4,162,836)	(4,288,379)	(4,417,413)	(4,550,034)
Gastos administrativos		(86,313)	(88,713)	(91,179)	(93,714)	(96,319)	(98,997)	(101,749)	(104,577)	(107,484)	(110,473)
Gastos de ventas		(5,039)	(5,179)	(5,323)	(5,471)	(5,623)	(5,779)	(5,940)	(6,105)	(6,275)	(6,449)
Cuentas por cobrar		694,000	713,293	733,123	753,504	774,451	795,981	818,109	840,852	864,228	888,254
Inventarios		892,277	919,536	947,553	976,350	1,005,946	1,036,366	1,067,631	1,099,765	1,132,793	1,166,739
Cuentas por pagar		69,399	71,519	73,699	75,938	78,240	80,606	83,038	85,537	88,106	90,746
Capital de Trabajo		1,516,877	1,561,310	1,606,978	1,653,915	1,702,157	1,751,740	1,802,702	1,855,081	1,908,915	1,964,246
Capital de trabajo: Método A	1,516,877	44,433	45,668	46,937	48,242	49,583	50,962	52,378	53,835	55,331	(1,964,246)

Fuente: Autores de esta tesis.

7.6 Estado de Ganancias y Pérdidas

El Estado de resultados sin gastos financieros se emplea para la evaluación económica, mientras que al incluirlo su uso es para la evaluación financiera. En la Tabla 7.9 se presenta el estado de resultados sin gastos financieros, en el que la utilidad neta inicia en USD 337,561 y culmina en USD 450,565.

Tabla 7.9 Estado de Resultados sin gastos financieros (USD)

Conceptos	Años										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas		4,164,000	4,279,759	4,398,737	4,521,021	4,646,706	4,775,884	4,908,654	5,045,114	5,185,369	5,329,522
Costo de ventas		(3,477,754)	(3,584,253)	(3,693,712)	(3,806,214)	(3,921,844)	(4,040,688)	(4,162,836)	(4,288,379)	(4,417,413)	(4,550,034)
Depreciación		(3,846)	(3,846)	(3,846)	(3,846)	(2,940)	(3,346)	(3,346)	(3,346)	(3,346)	(2,440)
Utilidad Bruta		682,399	691,660	701,178	710,961	721,922	731,850	742,472	753,388	764,609	777,047
Gastos administrativos		(86,313)	(88,713)	(91,179)	(93,714)	(96,319)	(98,997)	(101,749)	(104,577)	(107,484)	(110,473)
Gastos de ventas		(5,039)	(5,179)	(5,323)	(5,471)	(5,623)	(5,779)	(5,940)	(6,105)	(6,275)	(6,449)
Amortización		(737)	(737)	(737)	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad Operativa (EBIT)		590,310	597,031	603,939	611,776	619,980	627,074	634,783	642,706	650,849	660,125
EBITDA		594,894	601,615	608,523	615,623	622,920	630,421	638,129	646,052	654,196	662,566
Gastos Financieros (intereses)		(111,500)	(106,760)	(101,166)	(94,566)	(86,777)	(77,587)	(66,742)	(53,945)	(38,844)	(21,026)
Utilidad antes de impuestos		478,810	490,271	502,773	517,211	533,203	549,488	568,041	588,761	612,005	639,100
Pérdidas acumuladas		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad impositiva		478,810	490,271	502,773	517,211	533,203	549,488	568,041	588,761	612,005	639,100
Impuestos		(141,249)	(144,630)	(148,318)	(152,577)	(157,295)	(162,099)	(167,572)	(173,685)	(180,541)	(188,534)
Utilidad neta (margen neta)		337,561	345,641	354,455	364,634	375,908	387,389	400,469	415,077	431,464	450,565

Fuente: Autores de esta tesis.

En la Tabla 7.10 se presenta el estado de resultados con gastos financieros, en el que la utilidad neta inicia en USD 416,169 y culmina en USD 465,388.

Tabla 7.10 Estado de Resultados con gastos financieros (USD)

Concepto	Años										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas		4,164,000	4,279,759	4,398,737	4,521,021	4,646,706	4,775,884	4,908,654	5,045,114	5,185,369	5,329,522
Costo de ventas		(3,477,754)	(3,584,253)	(3,693,712)	(3,806,214)	(3,921,844)	(4,040,688)	(4,162,836)	(4,288,379)	(4,417,413)	(4,550,034)
Depreciación		(3,846)	(3,846)	(3,846)	(3,846)	(2,940)	(3,346)	(3,346)	(3,346)	(3,346)	(2,440)
Utilidad Bruta		682,399	691,660	701,178	710,961	721,922	731,850	742,472	753,388	764,609	777,047
Gastos administrativos		(86,313)	(88,713)	(91,179)	(93,714)	(96,319)	(98,997)	(101,749)	(104,577)	(107,484)	(110,473)
Gastos de ventas		(5,039)	(5,179)	(5,323)	(5,471)	(5,623)	(5,779)	(5,940)	(6,105)	(6,275)	(6,449)
Amortización		(737)	(737)	(737)	-	-	-	-	-	-	-
Liquidación final											
Utilidad Operativa (EBIT)		590,310	597,031	603,939	611,776	619,980	627,074	634,783	642,706	650,849	660,125
EBITDA		594,894	601,615	608,523	615,623	622,920	630,421	638,129	646,052	654,196	662,566
Gastos Financieros (intereses)											
Utilidad antes de impuestos		590,310	597,031	603,939	611,776	619,980	627,074	634,783	642,706	650,849	660,125
Pérdidas acumuladas		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad impositiva		590,310	597,031	603,939	611,776	619,980	627,074	634,783	642,706	650,849	660,125
Impuestos		(174,141)	(176,124)	(178,162)	(180,474)	(182,894)	(184,987)	(187,261)	(189,598)	(192,001)	(194,737)
Utilidad neta (margen neta)		416,169	420,907	425,777	431,302	437,086	442,087	447,522	453,108	458,849	465,388

Fuente: Autores de esta tesis.

7.7 Financiamiento

El financiamiento del proyecto tendrá una relación Deuda/Capital de 0.67, es decir que el 40% será financiado por deuda y el 60% por los socios. Es así como, como se muestra en la Tabla 7.11, se obtendrá un préstamo por una entidad BID LAB de USD 619,751 y los socios de la empresa Sostenible Viru Avocados SRL aportarán USD 929,169.

Tabla 7.11 Financiamiento del proyecto (USD)

Concepto	Monto	Deuda	Capital
		40.0%	60.0%
Inversión en activos	31,738	12,695	19,043
Capital de trabajo	1,516,877	606,751	910,126
Total	1,548,616	619,446	929,169

Fuente: Autores de esta tesis.

7.8 Flujos de Caja – VAN – TIR / EBITDA

El flujo de caja económico se obtiene de la suma del flujo de caja operativo y el flujo de caja de inversiones. En la Tabla 7.12, se observa que existe un egreso de USD 1,964,246 por el concepto de inversiones en el año 0. Luego a partir del primer año la comercialización genera un flujo económico de USD 376,320 que crece hasta USD 2,432,075. El monto del último periodo puede ser engañoso ya que incluye además de la comercialización, la recuperación del capital de trabajo.

Tabla 7.12 Flujos de caja económicos (USD)

Concepto	Años										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Flujo de Operaciones											
Ventas		4,164,000	4,279,759	4,398,737	4,521,021	4,646,706	4,775,884	4,908,654	5,045,114	5,185,369	5,329,522
Costos de producción		(3,477,754)	(3,584,253)	(3,693,712)	(3,806,214)	(3,921,844)	(4,040,688)	(4,162,836)	(4,288,379)	(4,417,413)	(4,550,034)
Gastos administrativos		(86,313)	(88,713)	(91,179)	(93,714)	(96,319)	(98,997)	(101,749)	(104,577)	(107,484)	(110,473)
Gastos de ventas		(5,039)	(5,179)	(5,323)	(5,471)	(5,623)	(5,779)	(5,940)	(6,105)	(6,275)	(6,449)
Impuestos		(174,141)	(176,124)	(178,162)	(180,474)	(182,894)	(184,987)	(187,261)	(189,598)	(192,001)	(194,737)
Total		420,752	425,491	430,361	435,149	440,026	445,434	450,868	456,454	462,195	467,829
Flujo de inversiones y capital de trabajo											
Inversión en Activos	(31,738)	-	-	-	-	-	(4,625)	-	-	-	-
Capital de trabajo	(1,516,877)	(44,433)	(45,668)	(46,937)	(48,242)	(49,583)	(50,962)	(52,378)	(53,835)	(55,331)	1,964,246
Valor recuperación de activos											
Total	(1,548,616)	(44,433)	(45,668)	(46,937)	(48,242)	(49,583)	(55,587)	(52,378)	(53,835)	(55,331)	1,964,246
Flujo de caja											
Flujo económico	(1,548,616)	376,320	379,823	383,423	386,907	390,443	389,847	398,490	402,620	406,864	2,432,075

Fuente: Autores de esta tesis.

El flujo de caja financiero se obtiene de la suma del flujo de caja operativo, el flujo de caja de inversiones y el flujo de la evaluación del financiamiento. En la Tabla 7.12, se observa que existe un egreso de USD 929,169 por el concepto de inversiones en el año 0, deduciendo el ingreso del préstamo. Luego a partir del primer año la comercialización genera un flujo financiero de USD 376,320 que crece hasta USD 2,432,075. El monto del último periodo puede ser engañoso ya que incluye además de la comercialización, la recuperación del capital de trabajo. En todo el periodo se observa el beneficio generado por el escudo fiscal producto del préstamo.

Tabla 7.13 Flujos de caja financiero (USD)

Cálculo del préstamo	Años											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Cuotas iguales		137,836	137,836	137,836	137,836	137,836	137,836	137,836	137,836	137,836	137,836	137,836
Interés		111,500	106,760	101,166	94,566	86,777	77,587	66,742	53,945	38,844	21,026	
Amortización		26,336	31,076	36,670	43,270	51,059	60,249	71,094	83,891	98,992	116,810	
Crédito (Saldo)	619,446	593,111	562,035	525,365	482,095	431,036	370,787	299,693	215,802	116,810	0,00	
Escudo Fiscal		32,893	31,494	29,844	27,897	25,599	22,888	19,689	15,914	11,459	6,203	

Fuente: Autores de esta tesis.

7.8.1 Tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento se utilizó información de Damodaran (s.f.) para obtener el beta del sector. Adicionalmente, se consideró el modelo CAPM para hallar el costo de oportunidad del capital (COK). Siguiendo a Santana (2013) la fórmula utilizada es la siguiente:

$$r_i = r_0 - \beta * (E(r_m) - r_0) + \delta$$

Donde:

r_i : es la tasa de rentabilidad para el negocio en evaluación

r_0 : es la rentabilidad esperada del activo sin riesgo.

β es el riesgo del sector.

$E(r_m)$: es el retorno promedio esperado del mercado.

δ : es ajustes al modelo

Finalmente, el COK obtenido es de 21.9%. Adicionalmente, se calculó el costo promedio ponderado de capital (CPPC) dado que el proyecto cuenta con 2 fuentes de financiamiento: deuda y capital propio. El CPPC es de 18.2%

7.8.2 Evaluación económica del proyecto

El Valor Actual Neto (VANe) y la Tasa Interna de Retorno (TIRe) obtenidos son USD 255,831 y 25.8%, por lo cual se asegura la viabilidad económica del proyecto.

7.8.3 Evaluación financiera del proyecto

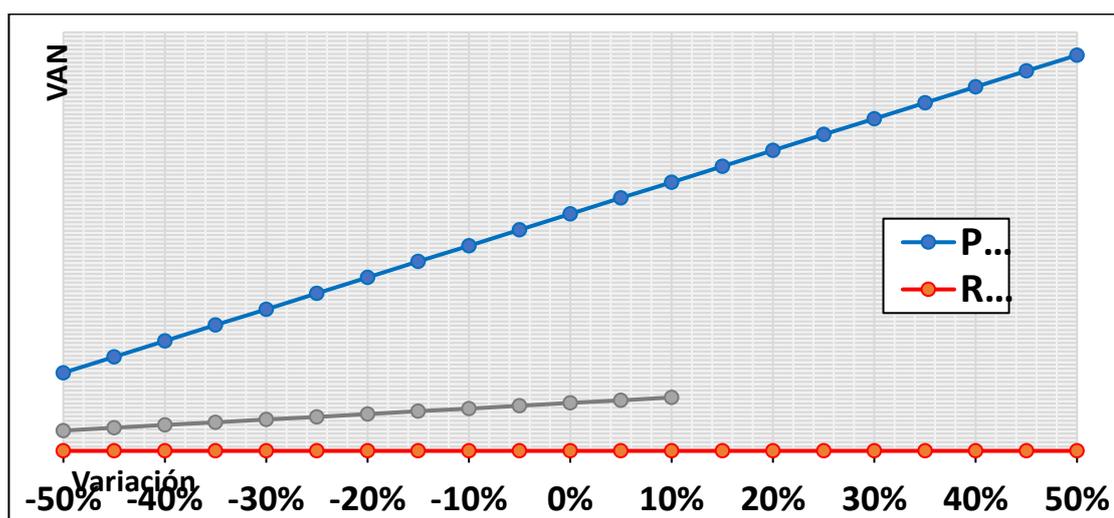
El Valor Actual Neto (VANf) y la Tasa Interna de Retorno (TIRf) obtenidos son USD 681,954 y 32.1%, por lo cual se asegura la viabilidad financiera del proyecto.

7.9 Análisis de riesgos

7.9.1 Sensibilidad

La Figura 7.1 muestra los escenarios analizados ante una variación en precio, producción y porcentaje de exportación. Se observa que el VAN es más sensible al precio, moderado ante cambios en el rendimiento y menos sensible ante cambios en el porcentaje exportable.

Figura 7.1 Análisis de sensibilidad



Fuente: Autores de esta tesis.

7.9.2 Riesgos

Entre los principales riesgos que tiene el negocio se cuentan con:

- Cambio climático, lo cual podría afectar la productividad. La palta es muy sensible ante cambios en el clima. La productividad como se observa en la Figura 7.1 afecta moderadamente al VAN.
- Malas relaciones internacionales, podría impactar en el porcentaje de exportación. Esto afectaría regularmente el VAN del negocio.

- Cambios en los precios internacionales, lo cual impactaría negativamente en el VAN del negocio si los precios disminuyen.

CAPITULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. Conclusiones

Se concluye que la operación de la empresa sostenible que articula comercialmente a la cooperativa híbrida de servicios de pequeños agricultores del valle de Virú es viable financieramente porque el Valor Actual Neto (VANf) y la Tasa Interna de Retorno (TIRf) obtenidos son positivo USD 681,954 y 32,1 % respectivamente.

Las conclusiones de los objetivos específicos planteados en esta tesis son:

- Se concluye que el modelo de negocio más adecuado bajo un esquema asociativo para pequeños agricultores de palta Hass en el valle de Virú es mediante la articulación con una empresa sostenible que los integra en una cooperativa híbrida de servicios, con la finalidad de que puedan obtener mejores retornos en la comercialización de su fruta, así mismo, puedan aprovechar los beneficios tributarios como recuperación de Drawback y del IGV luego de la exportación de sus productos. Cabe señalar que la cooperativa será un socio y aportante de la comercializadora para mejorar la cooperación de ambas personas jurídicas.
- Luego de analizar las principales tendencias de producción, comercialización y el consumo de palta Hass a nivel mundial, se concluye que el mejor mercado para los pequeños productores del valle de Virú son los Estados Unidos y Países Bajos. En primer lugar, el mercado de Estados Unidos porque se observó una creciente demanda en el consumo de palta Hass, y por los buenos precios de retorno principalmente para fruta de calibres medianos (160 gr – 270 gr). Así mismo, Países Bajos es un mercado atractivo porque permite poder colocar fruta de todos los calibres e incluso fruta de Categoría II, que puedan presentar algún desperfecto estético. A su vez, con las certificaciones de calidad que se plantea implementar la fruta puede ser comercializada en nichos de mercado donde se pueda obtener mejores retornos.
- Después de elaborar el plan de marketing, plan de operaciones, plan de desarrollo de potencial humano, plan de responsabilidad social empresarial y la evaluación económica y financiera, se concluye que el modelo asociativo entre pequeños agricultores y una empresa privada sostenible es viable tanto técnica como económicamente, con la finalidad de que dichos agricultores puedan obtener mejores retornos y profesionalicen su cultivo de palto Hass.

- Se ha determinado que es viable el proyecto bajo un modelo que integra a una empresa sostenible con una cooperativa híbrida de servicios de pequeños agricultores del valle de Virú, el Valor Actual Neto (VANf) y la Tasa Interna de Retorno (TIRf) obtenidos son USD 681,954 y 32,1 % respectivamente, por lo cual se asegura la viabilidad financiera del proyecto.

8.2. Recomendaciones

- De la encuesta se evidenció que, a medida que los productores reciben más capacitaciones muestran interés en ser parte de una asociación. En ese sentido, se recomienda capacitar a los productores de manera continua y brindarles la información adecuada sobre los diferentes modelos asociativos y sus beneficios. Se deben dar las capacitaciones técnicas en campo para que los productores puedan profesionalizar la manera como llevan sus cultivos. De la misma manera incentivarlos a que obtengan su certificado de lugar de producción (CLP) ante SENASA para que se integren a esta o cualquier cadena agroexportadora.
- Impulsar capacitaciones técnicas sobre el manejo del cultivo para que el productor pueda profesionalizar el manejo de su cultivo y poder acceder a mejores precios por calidad de su producto.
- Promover este modelo de negocio asociativo (Cooperativas Híbridas de Servicios) en otras zonas del país y en otros cultivos que tengan potencial agroexportador. La implementación de asociatividad entre los productores de diferentes valles o zonas del país puede ayudar a disminuir las brechas económicas y sociales.

ANEXOS

ANEXO I: ENCUESTA

Nombre del Productor: _____

Zona de producción: _____

Instrucciones: Lea cada una de las preguntas y responda marcando con una X la alternativa que usted crea conveniente:

1. ¿Qué área sembrada de Palta Hass posee?
 - a. Menor a 1 ha.
 - b. De 1 a 2 has.
 - c. De 2 a 5 has.
 - d. De 5 a 10 has.
 - e. Más de 10 has.
2. ¿Dónde vende su fruta?
 - a. Vendo en campo y me pagan al contado
 - b. Vendo en campo y pagan con precio pasado faja
 - c. Vendo a consignación
 - d. Yo mismo lo exporto
 - e. Otro (especificar): _____
3. ¿Quién compra su fruta?
 - a. Acopiadores de la zona
 - b. Compradores Mayoristas
 - c. Empresas Agroexportadoras locales
 - d. Clientes del extranjero
 - e. Otro (especificar): _____
4. ¿Qué factores considera el más importante para vender su fruta?
 - a. Precio
 - b. Empresa reconocida
 - c. Asesoría técnica y contratos a largo plazo
 - d. Cosecha al barrer
 - e. Otro (especificar): _____
5. ¿En los últimos años se le ha presentado inconvenientes en la comercialización de su fruta?
Sí _____ No _____
Si su respuesta fue Sí, por favor, detallar:

6. ¿De qué forma considera que puede mejorar su negocio y lograr un crecimiento como productor de palta?
 - a. Con un financiamiento
 - b. Apoyo del gobierno
 - c. Apoyo privado
 - d. Mediante la asociación con otros agricultores
 - e. Otro (especificar): _____

7. ¿Usted se encuentra formalizado ante SUNAT?
- Si
 - No
- Sí su respuesta fue No, por favor, detallar los motivos:
-
8. ¿Para usted sería interesante una asociación de productores de palta en el valle de Virú?
- Muy interesante
 - Interesante
 - Algo interesante
 - Poco interesante
 - Nada interesante
9. ¿Usted estaría dispuesto a compartir sus conocimientos de producción con otros productores de palta del valle de Virú y trabajar en conjunto para su desarrollo?
- Definitivamente lo haría
 - Lo haría
 - Posiblemente lo haría
 - No lo haría
 - Definitivamente no lo haría
10. ¿Usted cómo productor de palta con qué frecuencia ha recibido capacitaciones técnicas para mejorar su productividad?
- Siempre
 - Casi siempre
 - Algunas veces
 - Casi nunca
 - Nunca
11. ¿Considera interesantes las capacitaciones y el intercambio de experiencias con otros agricultores y técnicos especializados en el cultivo de palta?
- Muy interesante
 - Interesante
 - Algo interesante
 - Poco interesante
 - Nada interesante
12. A su criterio ¿Usted considera que el trabajo conjunto de los productores de palta del valle de Virú puede llegar tener mayores ganancias que realizándolo de manera individual?
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

13. ¿Cuál considera usted la razón por la que los agricultores no forman parte de una asociación de productores de palta en el valle de Virú?
- a) Falta de recursos
 - b) Desconfianza
 - c) Desconocimiento
 - d) Falta de apoyo
 - e) Otro (especificar): _____
14. ¿De qué manera se puede motivar a los productores de palta del valle de Virú para organizarse como asociación?
- a) Capacitaciones
 - b) Ferias agrarias
 - c) Apoyo de la Municipalidad
 - d) Apoyo privado
 - e) Otro (especificar): _____
15. Usted está conforme con los retornos obtenidos, producto de la comercialización de su fruta?
- a) Muy conforme
 - b) Conforme
 - c) Algo conforme
 - d) Inconforme
 - e) Muy inconforme
16. ¿Cuán interesante considera usted la formación de una cooperativa o asociación de productores de palta en el valle de Virú, en donde puedan obtener mejores retornos al comercializar su fruta directamente al exterior?
- c) Muy interesante
 - d) Interesante
 - e) Algo interesante
 - f) Poco interesante
 - g) Nada interesante
17. ¿Su palta cuenta con alguna certificación de calidad?
- a) Sí
 - b) No
- Sí su respuesta fue Sí, por favor, detallar cuáles certificaciones posee:
- _____
18. ¿Estaría dispuesto a unirse con otros agricultores para obtener una mayor oferta exportable?
- a) Sí
 - b) No
19. ¿Conoces la ley de cooperativas, del régimen agrario o general?
- a) Si
 - b) No

BIBLIOGRAFÍA

- Agronometrics (2023). US Avocados Market Update. Recuperado de:
<https://www.agronometrics.com/system/updates/19/1/2023/?units=KG>
- Aguilar-Barojas, S. (2005). Fórmula para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. Salud en Tabasco, 11, 333-338.
<https://www.redalyc.org/pdf/487/48711206.pdf>
- Álvarez, A. (2019). Factores que limitan la oferta exportable de palta Hass hacia el mercado de Estados Unidos de los productores del distrito de 27 de noviembre provincia de Huaral, 2019. Recuperado de:
https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/6440/alvarez_aa.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Andersen, M. (2003). ¿Es la certificación algo para mí? - Una guía práctica sobre por qué, cómo y con quién certificar productos agrícolas para la exportación. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación (FAO). Recuperado de <https://www.fao.org/3/ad818s/ad818s00.htm>
- Andina (2021). Cusco avanza en la exportación de palta hass y envía 42 toneladas a Suiza. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-cusco-avanza-la-exportacion-palta-hass-y-envia-42-toneladas-a-suiza-836491.aspx>
- Andina (2021a). Feliz Día del Campesino: 80% del consumo proviene de la agricultura familiar. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-80-los-productos-consumimos-proviene-de-agricultura-familiar-850524.aspx>
- Andina (2022). Palta Hass: la nueva estrella de las agroexportaciones peruanas. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-palta-Hass-nueva-estrella-las-agroexportaciones-peruanas-906658.aspx>
- Andina (2022a). La Libertad: Gore invertirá más de S/ 16 millones en construir 261 reservorios y 15 cochas. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-la-libertad-gore-invertira-mas-s-16-millones-construir-261-reservorios-y-15-qochas-914426.aspx>

Andina (2022b). ¡Atención! Predicen que el Fenómeno La Niña se prolongará hasta marzo del 2023. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-atencion-predicen-que-fenomeno-nina-se-prolongara-hasta-marzo-del-2023-919853.aspx>

Arbaiza, L. (2015). Cómo elaborar un plan de negocios. Recuperado de: <http://190.57.147.202:90/xmlui/handle/123456789/2646>

Arzapalo, C (s.f). Modalidades Asociativos [Diapositiva de PowerPoint]. Ministerio de la Producción. Recuperado de http://www.mac.pe/descargas/Modalidades_Asociativas.pdf

Asociación Peruana de Agentes Marítimos (2015). Primer embarque de palta Hass a China saldrá por Paita. Recuperado de: <https://apam-peru.com/web/primer-embarque-de-palta-hass-a-china-saldra-por-paita/>

Atlasbig (s.f.). World Avocado Production by Country. Recuperado de: <https://www.atlasbig.com/en-us/countries-avacado-production>

Baca, Gabriel. (2013). Evaluación de Proyectos. (7° ed.). McGraw-Hill.

Banco Mundial (2021). Comercio. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/topic/trade/overview>

Banco Mundial (2023). Datos relativos por países. Recuperado de: <https://datos.bancomundial.org/?locations=NL-US-ES>

Barragán, C. (2022). Consorcio de Productores de Fruta/ Entrevistado por Juan Pizarro a través de videollamada.

Barrientos, P. (2019). Estrategia de integración del pequeño agricultor a la cadena de exportaciones. <https://doi.org/10.22395/seec.v22n51a5>.

BCRP (2022). Reporte de Inflación a diciembre de 2022. Recuperado de: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2022/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2022.pdf>

- BCRP (s.f.). Caracterización del departamento de La Libertad. Recuperado de:
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/La-Libertad-Caracterizacion.pdf>
- Beta complejo agroindustrial (2020). Compromiso Ambiental. Recuperado de
<https://beta.com.pe/sostenibilidad/compromiso-ambiental/>
- BGS Institute. (s.f.). La certificación Globalgap y sus requisitos. Recuperado de
<https://bsginstitute.com/bs-campus/blog/la-certificacion-global-gap-y-sus-requisitos-1139#:~:text=La%20Certificaci%C3%B3n%20Global%20GAP%20ha,agr%C3%ADcolas%20de%20todo%20el%20mundo>
- Campos, K.; Espinoza, E. y Pecho, F. (2015). Plan estratégico de la empresa comercializadora de palta Mission Produce para los años 2015- 2019. Recuperado de:
https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1458/CamposKaren_Tesis_maestria_2015.pdf?sequence=13&isAllowed=y
- Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales (s.f.). La palta en la alianza del Pacífico. Recuperado de: <https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2019/08/Palta-Alianza-del-Pacifico1.pdf>
- Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal -CENTA & Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2002). Recuperado de <https://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/documents/asociatividad.pdf>
- Chen, Haofeng; Morrel, Peter; Ashworth, Vanessa; De la Cruz, Marlene; Clegg, Michael. (2009). Tracing the Geographic Origins of Major. *Journal of Heredity*, 56-65.
- Cillóniz, F. (21 de abril de 2020). Perú contó con 25.751 hectáreas certificadas para la exportación de palta el año pasado. (E. Ramos, Entrevistador)

COMEX Perú (2022). LAS EXPORTACIONES DE PALTA CAYERON UN 9.5% ENTRE ENERO Y AGOSTO DE ESTE AÑO. Recuperado de:
[https://www.comexperu.org.pe/articulo/las-exportaciones-de-palta-cayeron-un-95-entre-enero-y-agosto-de-este-ano#:~:text=Asimismo%2C%20el%20principal%20producto%20que,\(US%24%20936%20millones\).](https://www.comexperu.org.pe/articulo/las-exportaciones-de-palta-cayeron-un-95-entre-enero-y-agosto-de-este-ano#:~:text=Asimismo%2C%20el%20principal%20producto%20que,(US%24%20936%20millones).)

Congreso de la República del Perú. (2011). Ley 29683 de 2011. Ley que precisa los alcances de los artículos 3 y 66 del decreto legislativo 85, ley general de cooperativas.

Congreso de la República del Perú. (2021). Ley 31335 de 2021. Por lo cual se expide Ley de perfeccionamiento de la asociatividad de los productores agrarios en cooperativas agrarias.

Corresponsables (2022). Nuestra visión estratégica para el desarrollo sostenible ve plasmada en el Agroecosistema Chapi. Recuperado de
<https://www.corresponsables.com/entrevistas/nuestra-vision-desarrollo-sostenible-plasmada-agroecosistema-chapi>

Damodaran (s.f.). Betas by Sector (US). Recuperado de:
https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

De la Fuente, S (2011). Análisis Factorial. Facultad Ciencias Económicas y Empresariales UAM. Recuperado de
<https://www.fuenterrebollo.com/Economicas/ECONOMETRIA/MULTIVARIANTE/FACTORIAL/analisis-factorial.pdf>

Digital business & law school – ESERP (s/f). Sostenibilidad en las Empresas: Definición y Estrategias. Recuperado de
<https://es.eserp.com/articulos/sostenibilidad-empresas/>

Dulanto, G (2018). El crédito agrario. UDEP Hoy. Recuperado de
<https://www.udep.edu.pe/hoy/2018/05/el-credito-agrario/>

Echeverría Ruíz, C. del R. (2017). Metodología para determinar la factibilidad de un proyecto. *Revista Publicando*, 4(13 (3), 172-188. Recuperado a partir de <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/836>

El Peruano (2016). Prohíben la movilización de la palta Hass desde áreas afectadas por *Stenoma catenifer* hacia las empacadoras certificadas por el SENASA, ubicadas en áreas sin ocurrencia de la plaga de manera natural. Recuperado de: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/prohiben-la-movilizacion-de-la-palta-hass-desde-areas-afecta-resolucion-directoral-no-0004-2016-minagri-senasa-dsv-1337521-1/>

Eurofins (2021). Empresas sostenibles: 14 claves para lograr la sostenibilidad empresarial. Recuperado de <https://envira.es/es/empresas-sostenibles/>

Exportemos.pe. (s.f.). Calendario de eventos de promoción comercial. Recuperado de: <https://exportemos.pe/promocion-comercial/calendario-de-eventos>

FAO (2016). Reunión con cooperativa de agricultores familiares discute la importancia de la inocuidad y sanidad de los alimentos entregados a la alimentación escolar. Recuperado de: <https://www.fao.org/americas/noticias/ver/ru/c/449876/>

FAO. (2017). Experiencias exitosas de asociatividad de los Agricultores en los Sistema agroalimentarios. Santiago: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).

Felipa, P. B. (19 de Mayo de 2019). ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN DEL PEQUEÑO AGRICULTOR A LA CADENA DE EXPORTACIONES. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Fwww.scielo.org.co%2Fpdf%2Fseec%2Fv22n51%2F0120-6346-seec-22-51-83.pdf&cLen=508683&chunk=true

Fideli, R. (1998) *La comparazione*. Milán. Agneli.

- Florensa, R; Colom, A (2021). El cooperativismo agroalimentario en España. Posicionamiento y dinámica empresarial. En A. Colom & R. Florensa (Eds), *Cooperativismo agroalimentario y las OPFH* (pp. 65-101). Editorial Aranzadi
- Fort, Ricardo; Vargas, Ricardo. (2015). Estrategias de articulación de los productores agrarios en la costa peruana: ¿asociatividad
- Freshbáez (2021). Palta Hass de la sierra en la mira de agroexportadoras. Recuperado de: <https://freshbaez.com/2021/08/palta-hass-de-la-sierra-peruana/>
- Fresh fruit (2020). Los superalimentos, una oportunidad para el Perú. Recuperado de <https://freshfruit.pe/2020/11/08/los-superalimentos-una-oportunidad-para-el-peru/>
- Freshfruit (2022). El valor de las exportaciones de palta se ve afectado por los bajos precios. Recuperado de: <https://freshfruit.pe/2022/10/16/el-valor-de-las-exportaciones-de-palta-se-ve-afectado-por-los-bajos-precios/>
- Fresh Plaza (2017). Un estudio revela el perfil de los mayores consumidores de aguacates. Recuperado de: <https://www.freshplaza.es/article/3106547/un-estudio-revela-el-perfil-de-los-mayores-consumidores-de-aguacates/>
- Freshplaza (2022). OVERVIEW GLOBAL AVOCADO MARKET. Recuperado de: <https://www.freshplaza.com/north-america/article/2196118/overview-global-avocado-market/>
- GLOBAL G.A.P. (s.f.). ¿Quiénes somos?. Recuperado de <https://www.globalgap.org/es>.
- Global trade reports - Hass avocado board. (2019, March 2). Recuperado el 10 Agosto, 2021, de: Hassavocadoboard.com website: <https://hassavocadoboard.com/global-trade-reports/>
- Gob.pe (2022). Vraem: Devida entrega kit de herramientas a 300 productores de palta en la provincia de La Mar. Recuperado de: <https://www.gob.pe/institucion/devida/noticias/629616-vraem-devida-entrega-kit-de-herramientas-a-300-productores-de-palta-en-la-provincia-de-la-mar>

- Gómez, A (2021). Camposol [Diapositiva de PowerPoint]. Camposol.
- Guerrero-Chanduví, Dante. (2017). Metodología para formular y Evaluar Proyectos [Diapositivas del Power Point]. Facultad de Ingeniería, Universidad de Piura. https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3367/3._Metodologias_para_formular_y_evaluar_proyectos.pdf?sequence=1
- HASS AVOCADO BOARD. (2019). Country Profile: Perú. En: Country Profiles & Market Reviews - Hass Avocado Board.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) & Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador (2011). Enfoques de asociatividad entre actores del sistema productivo: conceptos, casos reales y metodologías. <https://repositorio.iica.int/handle/11324/19877>
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura -IICA (2018) Asociativismo, modelos posibles y dificultades de relacionamiento. Recuperado de <http://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/7126/BVE18040227e.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI (2012). Censo Nacional Agropecuario -CENAGRO. Recuperado de: <https://proyectos.inei.gob.pe/microdatos/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI (2022). Producción de palta se incrementó en 13 departamento y creció 10.1%. Recuperado de: <https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-140-2022-inei.pdf>
- Juliá, J; Colom, A (2021). Las cooperativas agroalimentarias y los modelos híbridos: Algunos estudios de casos. Posicionamiento y dinámica empresarial. En A. Colom & R. Florensa (Eds), *Cooperativismo agroalimentario y las OPFH* (pp. 157-192). Editorial Aranzadi

- Kotler, P. (2001). *Marketing Management, (Millennium Edition)*, Edición personalizada para la Universidad de Phoenix, Prentice Hall.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2017). *Estrategia de marketing orientada al cliente: Creación de valor para los clientes meta*. En *Marketing* (pp.196-229) (710p.) (16a ed.). México, DF: Pearson Educación.
- Lovelock, C.; Reynoso, J.; D'andrea, G. y Huete, L. (2017). *Administración De Servicios: Estrategias Para La Creación De Valor En El Nuevo Paradigma De Los Negocios*
- Lowder, S., Sánchez, M., Bertinic, R. (2021). Which farms feed the world and has farmland become more concentrated? *World Development*, 142, art. 105455. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.105455>.
- MIDAGRI. (2019). *La Situación del Mercado Internacional de la Palta*. Lima: Ministerio de Agricultura y Riego (MIDAGRI).
- MINAGRI. (2008). *Estudio de palta en el Perú y el Mundo*. Lima: Ministerio de Agricultura.
- MINCETUR. (2013). *Asociatividad para el Comercio Exterior*. Lima: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (1 de agosto de 2021). *Sistema Integrado de Estadística Agraria*. Obtenido de Sistema Integrado de Estadística Agraria : <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiYzE2YzA3YWUtZGZiZi00NDFmLTliYWYtOTI1MTU5MWQ2YjQzIiwidCI6IjdmMDg0NjI3LTdmNDAtNDg3OS04OTE3LTk0Yjg2ZmQzNWYzZiJ9>
- Ministerio de la Producción (2012). *Manual de Transformación de Asociación Civil a Cooperativa*. Recuperado de <https://www.produce.gob.pe/images/produce/cooperativas/Instrumentos-de-Apoyo-para-la-Gestion-de-Cooperativas/Manual-para-la-Transformacion-de-Asociacion-Civil-a-Cooperativas.pdf>

- Ministerio de la Producción (2013). Manual para Gestión Empresarial de las Cooperativos de Servicios. Recuperado de <https://www.produce.gob.pe/images/produce/cooperativas/Instrumentos-de-Apoyo-para-la-Gestion-de-Cooperativas/Manual-para-la-Gestion-Empresarial-de-las-Cooperativas-de-Servicios.pdf>
- MINTRA (2016). CADENA PRODUCTIVA AGRÍCOLA AGROINDUSTRIAL: EN LAS REGIONES DE LA LIBERTAD, LAMBAYEQUE, MOQUEGUA Y SAN MARTÍN. IDENTIFICACIÓN DE LAS OCUPACIONES MÁS FRECUENTES. Recuperado de: https://www2.trabajo.gob.pe/archivos/dnpefp/cenforp/Agricola_Agroindustrial_2016.pdf
- Naciones Unidas - ONU (2022). Objetivos y metas de desarrollo sostenible. Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Norma de Aseguramiento integrado de fincas. Aseguramiento Int. de Fincas (IFA). (n.d.). Retrieved February 24, 2023, from <https://www.globalgap.org/es/for-producers/globalg.a.p/integrated-farm-assurance-ifa/>
- Oficina de Promoción de la Inversión Privada (2021a). Requisitos de acceso a mercados (RAM). Recuperado de: <http://opip.pems.pe/wp-content/uploads/2021/05/RAM-PALTA-ESTADOS-UNIDOS.pdf>
- Oficina de Promoción de la Inversión Privada (2021b). Requisitos de acceso a mercados (RAM). Recuperado de: <http://opip.pems.pe/wp-content/uploads/2021/05/RAM-PALTA-PAISES-BAJOS.pdf>
- OPIP (2022). Ventana comercial de la palta. Recuperado de: <https://opip.pems.pe/wp-content/uploads/2019/08/VENTANA-COMERCIAL-DE-LA-PALTA-CAMPA%C3%91A-2017-2018.pdf>

- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura-FAO. (2 de 08 de 2021). FAOSTAT. Obtenido de FAOSTAT:
<http://www.fao.org/faostat/es/#data/PP>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2007). Estrategias asociativas para micro y pequeñas empresas. Recuperado de <https://goo.gl/qoVx2u>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). Generación de modelos de negocio. Barcelona: Grupo Planeta.
- Paull, Robert; Duarte, Odilo. (2011). Tropical Fruits. Reino Unido: CABI.
- Perú21 (2022). Tendencias alimentarias 2023: ¿Cuáles serán nuestros hábitos de consumo el próximo año? Recuperado de: <https://peru21.pe/cheka/tendencias-alimentarias-2023-cuales-seran-nuestros-habitos-de-consumo-el-proximo-ano-tendencias-alimentarias-salud-y-bienestar-sabor-artesanal-habitos-de-consumo-noticia/>
- Pinillos, Oscar; Capilla José. (2020). Modelo Hidrológico del Valle de Virú -Perú [Tesis de maestría]. Universidad Politecnica de Valencia.
- Porter, M. (1982). Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México, D.F.: Compañía Editorial S.A. de C.V.
- Prohass (s.f.). Campaña Palta Hass 2021. Recuperado de: <https://prohass.com.pe/wp-content/uploads/2022/07/10-REPORTE-CAMPANA-PALTA-HASS-2021.pdf>
- Proyecto CHAVIMOCHIC (2022). Descripción. Recuperado de <http://chavimochic.gob.pe/>
- Cillóniz, F. (21 de abril de 2020). Perú contó con 25.751 hectáreas certificadas para la exportación de palta el año pasado. (E. Ramos, Entrevistador)
- Rebata, J (2012). Metodología de segmentación y priorización. PROMPERU.
- Redragícola (2019). La palta sigue siendo un buen negocio. Recuperado de: <https://www.redagricola.com/pe/la-palta-sigue-siendo-buen-negocio/>

- Redagícola (2019). “La palta sigue siendo un buen negocio”. Recuperado de:
<https://www.redagricola.com/pe/la-palta-sigue-siendo-buen-negocio/>
- Red Agrícola (2021). Las tecnologías poscosecha al servicio de la palta. Recuperado de: <https://www.redagricola.com/pe/las-tecnologias-poscosecha-al-servicio-de-la-palta/>
- Redagícola (2021). “El consumo de paltas en Europa superará en pocos años al de EE UU”. Recuperado de: <https://www.redagricola.com/pe/el-consumo-de-paltas-en-europa-superara-en-pocos-anos-al-de-ee-uu/>
- Rincon, N. Figueredo, C; Salazar, N. (2015). Impacto de la aplicación de la norma GlobalGap en el sector agroalimentario latinoamericano. Rev. Colomb. Investig. Agroindustriales, 2(1), 84-97. DOI:
<http://dx.doi.org/10.23850/24220582.173>
- Rodriguez, D. (2023, febrero 23). “Todas las operaciones y actividades de Virú se desarrollan bajo la óptica de la gestión sostenible”. Stakeholders Sostenibilidad. <https://stakeholders.com.pe/compromiso-empresarial/todas-las-operaciones-y-actividades-de-viru-se-desarrollan-bajo-la-optica-de-la-gestion-sostenible/>
- Sartori, G. (1984) La política, lógica y método en las ciencias sociales. México. Fondo de Cultura Económico.
- Sedex (s.f). SMETA, la auditoría líder mundial. Recuperado de:
<https://www.sedex.com/es/soluciones/smeta-auditoria/>
- Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú - SENASA (2016). Pasco: Senasa monitorea plagas en zona de producción de paltas Hass para campaña de exportación 2017. Recuperado de:
<https://www.senasa.gob.pe/senasacontigo/pasco-senasa-monitorea-plagas-en-zona-de-produccion-de-paltas-hass-para-campana-de-exportacion-2017/>
- Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú - SENASA (2022). Obtener certificación de lugares de producción. Recuperado de:

United Nations. (n.d.). La agenda para el Desarrollo Sostenible - Desarrollo Sostenible. United Nations. Retrieved February 24, 2023, from <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>

UpSpain. (2022, November 8). Beneficios de ser una empresa respetuosa con el medio ambiente. Up Spain. Recuperado de <https://www.up-spain.com/blog/beneficios-empresa-medio-ambiente/>

Zavala, V. (2019). Tratamiento tributario de entidades sin fines de lucro. La Cámara. Recuperado de https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r873_3/informe%20legal.pdf?fbclid=IwAR02RsfH9-Zg_BorARPEWeTP84ShWEJBPMH2Yh1vfgoUiNgmOemBjHZowxU