



**Plan de negocios para la comercialización de la palta fuerte de
los Valles de la Provincia de Lima**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos
para obtener el grado de Maestro en Administración por:**

Jenny Avendaño Alegre

Marcos Enrique Mercado Mendez

Liz Mery Soriano Valerio

Roxana Villamonte Fernández

Programa de la Maestría en Administración

Lima, 07 setiembre de 2018

Esta tesis

Plan de negocios para la comercialización de la palta fuerte de los Valles de la Provincia de Lima.

ha sido aprobada.

.....

(Jurado)

.....

(Jurado)

.....

Eduardo McBride Quiróz (Asesor)

Universidad ESAN

2018

Al esfuerzo, la dedicación y el cumplimiento de la palabra.

Jenny Avendaño Alegre

A mis padres, hermanos y en especial a mi hermano Américo que me
cuida desde el cielo.

Marcos Enrique Mercado Mendez

A mis familiares y amigos por el apoyo incondicional durante todo este
proceso.

Liz Mery Soriano Valerio

A Dios, por bendecirme en el día a día, abundante es su gracia,
y el sendero del camino se hace fácil cuando Él está conmigo.
a mi familia amada, mis padres Abraham y Cirila, mis hermanas
Francesca y Yuliana, por todo su amor incondicional,
valores y disciplina.

Roxana Villamonte Fernandez

Jenny Avendaño Alegre

Profesional con más de 12 años de experiencia en áreas de Supervisión y Jefatura de Proyectos de Infraestructura, generando valor en el diseño e implementación de proyectos con visión estratégica del negocio.

Experiencia en diseño estructural y dirección de equipos de construcción para el logro de objetivos empresariales, implementación de buenas prácticas para la construcción y consolidación de la cultura de trabajo en equipo, gestión de mejora de indicadores de productividad, diseño de planes para el control de la calidad y costo, y logro de las metas coordinadas con el cliente. Nivel avanzado de inglés.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Empresa Sigral S.A.

Gerencia y Supervisión de Proyectos de Construcción Comerciales, como Shopping Centers, edificios de oficinas, Centros de Distribución, etc.

Jefe de Supervisión

Nov 2016 – Abril 2017

Lideré un equipo de supervisores del proyecto de Implementación de la Tienda Por Departamento Paris Mall del Sur, encargado de controlar la ejecución del proyecto de acuerdo a las metas de tiempo, costo y calidad pactadas con el cliente, y a las normas vigentes de construcción. Reporte a la Gerencia de Operaciones y al Jefe de Proyectos del cliente.

- Logré alcanzar valores altos (mayores al 90%), en los indicadores de satisfacción del cliente, quien reconoció el compromiso y el eficiente trabajo en equipo.
- En base al buen desempeño que tuvo mi labor, el cliente otorgó la Buena Pro, de dos proyectos más, a la empresa en cual laboré.

Ripley SA

Tiendas por Departamento Retail parte de Grupo Ripley SA, cadena de tiendas con alcance en Chile, Brasil y Perú.

Jefe de Obras

Sep 2013 - Agosto 2016

Estuve a cargo, de la integración, elaboración, licitación, ejecución y liquidación de los proyectos de infraestructura de la Empresa Tienda Por Departamento Ripley, que incluían Tiendas Nuevas y Proyectos de Remodelaciones. Reportaba a la Gerencia de Ingeniería, dependiente del Área de Store Planning.

- Desarrollé programas de control de avance, para hacer el seguimiento simultáneo de varias obras de remodelación a la vez en las 26 tiendas Ripley esparcidas a lo largo del país.
- Diseñé la metodología para control de cambios, y compatibilización de cambios en obras que implicaban labores con Tiendas Ripley en operación.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2017 - actualidad
Maestría en Administración de Negocios.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU 2010 - 2013
Maestría en Ingeniería Civil, Mención Estructuras.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA 1998 - 2003
Grado de Ingeniera Civil.

OTROS ESTUDIOS

S10 PERU: *Elaboración de Presupuestos, Certificación S10* 2005

Marcos Enrique Mercado Mendez

Profesional con más de 5 años de experiencia en áreas de diseño, supervisión y ejecución de obras civiles creando valor en el diseño e implementación de proyectos con visión estratégica del negocio.

Experiencia en diseño de infraestructura de centros educativos, supervisión de centros de salud y hospitales, ejecución de edificaciones de oficinas, elaboración de perfiles y expedientes técnicos para el sector estatal, implementación de buenas prácticas para la construcción y consolidación del trabajo en equipo, gestión y mejora continua mediante la metodología de la gestión de proyectos PMI y filosofía Lean construction. Nivel intermedio de inglés.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

M & M CORPORACIÓN DE INGENIEROS S.A.C

Diseño, Ejecución y supervisión de todo tipo de obras civiles.

Gerente General

Abril 2015 - Actualidad

Liderar un equipo cuya misión es la ejecución de obras civiles y elaboración de estudios de pre inversión a nivel de perfil técnico como también a nivel de expediente de ejecución.

- Logré la planificación de diversas actividades para el éxito del proyecto, como el control documentario, administrativo y coordinación con los involucrados como proveedores y la supervisión.

CESEL S.A

Consultora en ingeniería con múltiples disciplinas integradas en el desarrollo estudios, diseños y desarrollo de ingeniería, supervisión de estudios y obras, gerencia de proyectos de ingeniería y construcción.

Ingeniero Asistente

Enero 2013 – febrero 2015

Ingeniero asistente del residente en la supervisión del “Contrato de Asociación Público Privado para la constitución de Derecho de Superficie, Diseño, Construcción de Infraestructura, Dotación de equipamiento, Operación y Mantenimiento del Nuevo Hospital III Callao y su Centro de Atención Primaria de la red Asistencial Sabogal de ESSALUD”.

Desarrollé los informes de aprobación progresivamente de los trabajos a ser desarrollados controlando en todo momento la calidad y cumplimiento de los trabajos de obra propios del proyecto.

GMI S.A. Ingenieros Consultores

Empresa consultora de ingeniería del Grupo Graña y Montero.

Ingeniero Asistente de Supervisión

Enero 2012 - diciembre 2012

Ingeniero asistente de residente en la supervisión de la edificación de oficinas y estacionamiento para el local central de la empresa Telefónica del Perú sede Surquillo.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2017 - actualidad
Maestría en Administración de Negocios.

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2015 -2016
Diplomado de Gerencia en la Construcción.

Universidad Privada de Trujillo 2014 -2015
Diplomado Estructural en diseño de Puentes.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA 2006- 2012
Bachiller en Ingeniera Civil.

OTROS ESTUDIOS

S10 Costos y Presupuestos, Etaps Diseño sismo resistente, Gestión Lean en la Construcción, Sistemas RW7, Curso de Gestión de Proyectos PMI, Project Office Programación de Obras.

Liz Mery Soriano Valerio

Profesional con más de 8 años de experiencia. Experiencia en formulación, implementación, monitoreo y evaluación de proyectos de desarrollo, de cooperación internacional y de Inversión Pública; así también en la elaboración y monitoreo de planes estratégicos, operativos y documentos de gestión institucional.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Poder Judicial

Corte Superior de Justicia de Lima Sur

La Corte Superior de Justicia de Lima Sur, es el máximo órgano jurisdiccional de justicia del Distrito Judicial de Lima Sur, con competencia territorial en los distritos de Villa María del Triunfo, San Juan de Miraflores, Villa El Salvador, Lurín, Santísimo Salvador de Pachacamac (excluyéndose la zona del Centro Poblado Lomas de Manchay), Chorrillos y balnearios de Lima Sur.

Especialista de Planeamiento Estratégico

- Responsable de la elaboración del Plan Operativo Institucional 2016 y 2017.
- Monitoreo a las actividades consideradas en el Plan Operativo Institucional del 2015, 2016 y 2017.
- Elaboración de los documentos de Gestión de la Corte.
- Responsable del monitoreo al cumplimiento de los estándares de productividad de los 66 órganos jurisdiccionales.

Municipalidad Metropolitana de Lima

Es una municipalidad provincial especial, que tiene competencia como gobierno local y como gobierno regional en los distritos de Lima Metropolitana.

Gerencia de Seguridad Ciudadana

Unidad Formuladora de Proyectos de Inversión Pública

Coordinadora del área

Noviembre 2013 – Diciembre 2014

- Coordinación y dirección de los equipos de trabajo encargados de la formulación de los Proyectos de Inversión Pública a nivel de perfil y factibilidad.
- Formulación y revisión de los Proyectos de Inversión Pública de seguridad ciudadana y gestión de riesgos de desastres.

- Integrante de comités de proceso de selección conforme la normativa de la ley de Contrataciones del Estado.

Consultora del área

Mayo 2013– Octubre 2013

- Integrante de los equipos de formulación de los Proyectos “Mejoramiento de las relaciones sociales, convivencia pacífica, y disminución de la violencia” y del Proyecto de Inversión Pública a nivel de perfil “Mejoramiento del servicio de atención de incendios y emergencias de la Compañía de Bomberos France N°03 del sector Noroeste de Lima Cercado”.

Sociedad de Beneficencia de Lima Metropolitana

La Sociedad de Beneficencia de Lima Metropolitana es una institución benéfica fundada en el año 1834 y que promueve el desarrollo integral de las personas vulnerables.

Oficina General de Desarrollo Institucional

Jefe de Oficina

Agosto 2012 – Mayo 2013

- Negociación y elaboración de convenios de cooperación interinstitucional, marcos y específicos.
- Elaboración de las adendas a los convenios
- Gestión, seguimiento y monitoreo de las donaciones para la SBLM.

Oficina de Planes y Programas

Jefe de Oficina

Abril 2012 – Mayo 2013

- Formulación y monitoreo de Proyectos de Inversión Pública vinculados a los temas sociales de la institución.
- Asesoramiento en el Proyecto “Apoyo a la gestión operativa del Puericultorio Pérez Aranibar” realizado con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD.
- Elaboración de los principales documentos de gestión institucional (ROF, RAC, MOF, etc.).

Gerencia General

Asesora de proyectos

Agosto 2011 – Marzo 2012

- Formulación, evaluación y seguimiento de proyectos de la Institución.
- Elaborar presupuestos anuales y/o actividades específicas en los Planes Operativos de la institución.

- Asesorar a los órganos y unidades orgánicas en la formulación de proyectos de desarrollo y de cooperación internacional (PNUD).

Ministerio Público

El Ministerio Público es un organismo constitucional autónomo del Estado que tiene como funciones principales la defensa de la legalidad, de los derechos ciudadanos y de los intereses públicos;

Gerencia del Observatorio de Criminalidad

Asistente de investigación

Julio 2010 – Julio 2011

- Diseño y procesamiento de instrumentos de recojo de información cualitativa y cuantitativa.
- Elaboración de indicadores sobre inseguridad ciudadana, feminicidio, trata de personas entre otros.
- Monitoreo y seguimiento de las actividades del registro de feminicidio, considerando las tentativas, posibles y feminicidios.

Oficina de Proyectos y Cooperación Técnica Internacional

Asistente de Proyectos

Junio 2009 – Marzo 2010

- Asistencia en la formulación de proyectos de inversión pública
- Asistencia en los proyectos financiados por la Agencia Española de Cooperación Internacional y la Agencia Sueca y supervisados por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD): Proyecto “Exhumaciones e identificación de Víctimas Desaparecidas y Judicialización de los Casos penales Correspondientes” y “Apoyo de AECI a las fiscalías Especializadas para desapariciones Forzadas, Ejecuciones Extrajudiciales y Exhumaciones”.

Asociación de Exportadores (ADEX)

ADEX es una institución empresarial fundada en 1973 para representar y prestar servicios a sus asociados (exportadores, importadores y prestadores de servicios al comercio) con el fin de contribuir a generar el desarrollo descentralizado y sostenible de las exportaciones peruanas.

Gerencia de Proyectos y Cooperación Internacional

Consultora

Octubre 2008 – Diciembre 2008

Consultora en el diseño y formulación del Proyecto “Empresa Exportadora Sostenible” (EES). El proyecto EES, buscaba que las pequeñas y medianas empresas de nuestro país incluyeran dentro de sus acciones como un eje relevante la Responsabilidad Social Empresarial, para ello se realizaron diversas actividades.

- Diseño de los componentes del proyecto, actividades y estrategias a desarrollar.
- Elaboración de los módulos de capacitación al personal sobre los ISOS 9001 y 14000.
- Sistematización de las fuentes bibliográficas revisadas de la propuesta de Norma Técnica para la adopción de RS en las Medianas y Pequeñas Empresas - MyPES.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2017 - actualidad
Maestría en Administración de Negocios

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ 2011 - 2015

Magister en Gerencia Social
Mención en programas y proyectos de desarrollo

UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL 2005 – 2009
Licenciada en Sociología

Roxana Villamonte Fernández

Profesional con más de 5 años de experiencia en áreas de Comercio Exterior, Finanzas, Riesgos y Estudios Económicos. Con capacidad de liderazgo en el manejo de equipos. Experiencia en el ámbito de las empresas familiares, desarrollando estrategias para el manejo eficiente de los canales de comercialización y comunicación. Apertura de nuevos modelos de negocios con el mercado exterior, distribución de productos importados en base a la Normativa Peruana y China. Nivel intermedio de inglés.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

A&C LA FAVORITA E.I.R.L.

Comercialización de productos para la implementación de campamentos en el sector minería. Distribuidor principal de la empresa Comindustria S.A.C., líder en el campo de la fabricación de productos no tejidos, perteneciente al Grupo Javier.

Gerente Comercial

Mayo 2017 - Actualidad

Estar a cargo de la compra eficiente de los recursos para su distribución, garantizar la calidad de los productos, y mantener una relación directa con los clientes finales de la empresa, cerrar exitosamente todo tipo de negociaciones a nivel nacional e internacional. Reporto a la Gerencia General.

- Logré crear lazos empresariales con empresa Koreana Sunny Hose Company Limited ubicada en Hong Kong (China), para comercializar sus productos a nivel Nacional (Perú).
- Supervisar el cumplimiento de metas, en base a indicadores mensuales; obteniendo un adecuado manejo de equipos de trabajo y cultura organizacional.
- Elaborar informes sobre los procedimientos internos de logística, control y procesos de comercialización.

Administrador de Empresas

Agosto 2013 - Abril 2016

Elaboré estudios de mercado, y mantuve las relaciones comerciales con las fábricas involucradas para la adecuada provisión de productos. Reportaba al Gerente Comercial.

- Gestionar el cierre de los estados financieros mensuales, realizar los inventarios correspondientes, y acciones de logística.
- Responsable de los procesos de facturación, compra, y venta de los productos nacionales.

CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO CUSCO

Caja Cusco es la empresa más grande de la Región Cusco, se ubica en la quinta posición a nivel Cajas Municipales, al 2017 contó con un portafolio de crédito de S/ 2,336.37 millones, y logró un crecimiento mensual de S/ 42.57 millones.

Analista de Créditos Pymes

Febrero 2016 - Abril 2017

Lideré un equipo de trabajo formado por asesores de negocio, difundiendo el trabajo en equipo, compromiso y cultura organizacional de la Empresa. Tuve participación activa en la coordinación de programas para promover el talento humano, dando un reconocimiento a los colaboradores, a través de tarjeta de regalos y días libres, todo ello fundamentado en el cumplimiento de indicadores. Reportaba al Jefe Regional y/o Gerencia Central de Créditos.

- Participé en los comités de crédito y evalué exhaustivamente ratios financieros de utilidad, liquidez, patrimonio y endeudamiento de las empresas a financiar y a su propietario con la finalidad de detectar oportunamente capacidad y voluntad de pago.
- Seleccioné y evalué el perfeccionamiento de las garantías de acuerdo a las políticas de la institución. Asimismo, velé por la actualización oportuna de la información del prestatario con la finalidad de disminuir el riesgo crediticio.

GOBIERNO REGIONAL DEL CUSCO

La Oficina de Gestión de Riesgos y Seguridad del Gobierno Regional del Cusco, es una de las áreas adjuntas a la Presidencia Regional, cumple un rol muy importante en caso de algún Desastre Natural.

Economista en el Centro de Operaciones

de Emergencia Regional Cusco (COER) Octubre 2015 - Diciembre 2015

Realicé planes de contingencia y capacitaciones de los lineamientos frente a riesgos. Planifiqué y monitoreé las actividades de gestión de riesgos de desastres en el COER, con los alcaldes distritales y provinciales de la Región del Cusco. Reportaba a la Presidencia Regional.

- Elaboré información sistematizada, permanente y actualizada sobre el inventario de productos recibidos.
- Organicé, ejecuté acciones de prevención de desastres y brindé ayuda directa e inmediata a los damnificados y la rehabilitación de las poblaciones afectadas.

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ

Entidad autónoma que preserva la estabilidad monetaria del país, regula la moneda y el crédito, administra las Reservas Internacionales Netas e informa sobre las finanzas nacionales.

Analista de Estudios Económicos

Enero 2014 - Junio 2014

Realicé reportes de indicadores económicos perteneciente a la Región de Madre de Dios, los cuales se registraron en la página central del BCRP. Reportaba al Jefe de Estudios Económicos de Cusco.

- Realicé encuestas de percepción regional para Madre de Dios, en función a las empresas registradas en la base de datos del BCRP, para analizar el impacto de la economía regional, es decir cuantificar los resultados de crecimiento o decrecimiento ante la implementación de nuevas políticas y proyectos de inversión.
- Proyecté, analicé y recopilé datos para informar al nivel superior sobre la evolución de indicadores asignados.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2017 - actualidad

Maestría en Administración de Negocios

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO

2009 - 2013

ABAB DEL CUSCO (5TO SUPERIOR)

Título de Economista

OTROS ESTUDIOS

AGENCIA ANDINA PARA EL DESARROLLO HUMANO

2016

DEL PERÚ - ADEH PERÚ EN CONVENIO CON OSCE

Contrataciones Públicas del Estado y su aplicación en el SEACE

CÁMARA NACIONAL DE COMERCIO DEL PERÚ

2015

Asistente Contable

RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Maestro en Administración

Título de la tesis: “Plan de negocios para la comercialización de la palta fuerte de los Valles de la Provincia de Lima”
Huarochiri”

Autor(es): Jenny Avendaño Alegre
Marcos Enrique Mercado Mendez
Liz Mery Soriano Valerio
Roxana Villamonte Fernández

Resumen:

La presente tesis consiste en el desarrollo de un plan de negocio, cuyo objetivo fundamental es el estudio de la viabilidad para establecer una empresa que, mediante la promoción de la asociatividad y la asistencia técnica, logre generar beneficios económicos a través de la comercialización de la palta fuerte. De esta forma se plantea la creación de una empresa, “El Avocado SAC”, que trabajará de la mano con los agricultores de la Provincia de Huarochirí, centrando sus actividades en la asistencia técnica, la participación en actividades post cosecha y la comercialización de la palta fuerte producida en la provincia en mención, en el mercado de Lima Metropolitana,

La justificación y los principales motivos que dieron pie a la elección de la Palta Fuerte como el producto a comercializar, radican en el buen momento de este producto, que, gracias a su gran contenido nutricional, es parte del grupo de súper alimentos comprendidos dentro de la Megatendencia del consumo de productos saludables. Por otro lado, el elevado arraigo en la tradición de consumo de la palta, unido al agradable y particular sabor de la variedad de Palta Fuerte, hacen que este producto tenga una creciente proyección de consumo y de producción (en Lima y Huarochirí, respectivamente).

A fin de tener una base teórica útil para el desarrollo de los planes de estrategia, operaciones, marketing y económico, se ha desarrollado dos temas fundamentales: la palta y las asociaciones. En el primer tema, se describe las etapas de cultivo de la palta, los beneficios para la salud y los usos. Y en segundo tema se desarrollan La Asociatividad.

La elaboración del Plan Estratégico comenzó con el análisis externo o del macro entorno, del cual puede resaltarse: la situación de pobreza y atraso en la cual se encuentra actualmente la población de Huarochirí, cuya principal actividad productiva es la agricultura. Asimismo, cabe señalar, como factores favorables al modelo de negocio, el crecimiento del mercado objetivo (Lima Metropolitana) y de su poder adquisitivo, el apoyo del Gobierno a la producción agrícola a través de la ley de Fomento Agrario, y el incentivo a la formalización económica mediante la formación de La Comisión de Inclusión Financiera,

Del análisis de las cinco fuerzas del mercado, (según Porter), se obtuvieron como principales hallazgos: el gran poder de negociación de los supermercados, y la existencia de una gran competencia dentro el grupo de proveedores de palta, sobre todo por parte de los acopiadores que recolectan al barrer.

De esta forma, con la información obtenida de los análisis del macro y micro entorno, se procedió con el Estudio de Mercado, del cual se obtuvieron hallazgos para poder verificar y orientar las estrategias hacia la satisfacción del público objetivo, conformado por los supermercados, cadenas de restaurantes y hoteles (con más de tres estrellas de Lima). Asimismo, en esta parte, se muestra “Plan Mix de Marketing”, y la estrategia de promoción orientado a fidelizar y aumentar la cartera de clientes, que pueden resumirse en la participación en ferias, foros gastronómicos y el uso del canal virtual (página web y redes sociales), como medio informativo orientado a la promoción de la empresa, y a captar nuevos clientes.

El desarrollo del Plan de Operaciones, describe la intervención de “El Avocado” en la cadena de abastecimiento de la palta, al plantear el establecimiento de una Planta Post Cosecha para el acopio, limpieza, clasificación, maduración y distribución del producto en mención, hacia los clientes de Lima Metropolitana, con lo cual persigue

principalmente, incrementar el valor del producto y el servicio de acuerdo a las exigencias de la cartera de clientes.

El Plan de Recursos Humanos no solo desarrolla el marco organizacional de El Avocado, sino, una de las partes nucleares del Plan Estratégico, que comprende la asesoría, en los ámbitos legal y técnico, que tiene como prioridad fortalecer las asociaciones de agricultores, con el fin de lograr la formación de una cultura organizacional orientada a mejorar la productividad y calidad de la palta fuerte, e impulsar el desarrollo y progreso de la zona.

El Plan Financiero considera como fuentes de ingresos, la comisión del 50% de las ganancias netas (después de impuestos), obtenidas por las ventas de las paltas, y además los pagos por los servicios de asesoría, operación, ventas y administración logística por la comercialización de la palta. De esta forma, en base a las proyecciones económicas para un período de cinco años, se obtienen ganancias positivas e índices de rentabilidad ROE, que al tercer año alcanzarían un valor que supera a la tasa de descuento aplicada (16.7%), logrando generar flujos económicos que al quinto año presentarían un TIR (tasa interna de retorno) mayor a la tasa de descuento en mención, y un valor actual neto positivo, lo cual posibilitará el crecimiento y la expansión de la empresa.

En base los hallazgos y los objetivos perseguidos se llega la conclusión de que, el modelo de negocio, es factible y sostenible desde el punto de vista económico, financiero, estratégico y de mercadeo, como se demuestra a través del contenido de la tesis, dentro de la cual no solo se muestra la existencia de una elevada demanda actual de la palta (fuente secundaria y primaria), sino de una potencial oferta y recursos que racional y estratégicamente aplicados puede satisfacer eficaz y eficientemente a los clientes objetivos, y a su vez aportar al progreso de la agricultura de Huarochirí.

Resumen elaborado por los autores

ÍNDICE GENERAL

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Objetivos genéricos y específicos	2
1.2 Justificación, alcances y limitaciones.....	3
1.2.1 <i>Justificación</i>	3
1.2.2 <i>Alcances</i>	4
1.2.3 <i>Limitaciones</i>	5
1.2.4 <i>Contribución</i>	5
1.3 Beneficios.....	5
1.3.2 <i>Beneficios para la asociación</i>	6
1.3.3 <i>Beneficios para la empresa en formación</i>	6
1.4 Metodología	7
CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL.....	8
2.1 La Palta y sus características	8
2.1.1 <i>La Palta Fuerte</i>	9
2.1.2 <i>Características de la Palta Fuerte</i>	9
2.1.3 <i>Beneficios del Consumo y uso de la Palta Fuerte</i>	11
2.1.4 <i>Proceso de Cultivo de la Palta</i>	12
i. <i>Preparación del suelo</i>	12
ii. <i>Eliminación de la mala hierba</i>	13
iii. <i>Poda</i>	13
iv. <i>Injerto</i>	13
v. <i>Cosecha</i>	14
vi. <i>Post cosecha</i>	15
2.1.5 <i>Productividad de la Palta en el Perú</i>	16
2.2 Valles de la Región Lima	18
2.2.1 <i>Valles en las Provincias</i>	18
2.2.2 <i>Valles en Lima Metropolitana</i>	20
2.2.3 <i>Descripción de la zona de intervención</i>	23
2.2.4 <i>Ubicación: Macro localización y Micro localización</i>	23
2.3 Asociatividad.....	25
2.3.1 <i>La importancia de una asociatividad</i>	26
2.3.2 <i>Tipos de Asociatividad</i>	27
A. <i>Empresa en Sociedad</i>	28
B. <i>Sociedades de economía social</i>	29
2.3.3 <i>Asociatividad en el Perú</i>	30

A.	<i>Agricultura por Contrato</i>	31
B.	<i>Maquila</i>	31
C.	<i>Alianzas Productivas</i>	31
D.	<i>Redes Empresariales</i>	31
E.	<i>Consorticios</i>	32
F.	<i>Acciones Colectivas</i>	32
G.	<i>Join Venture</i>	32
2.3.4	<i>Asociatividad en el Valle de Huarochirí</i>	33
2.4	Benchmarking y Factores Críticos de Éxito	33
2.4.1	<i>Benchmarking</i>	33
2.4.2	<i>Principales asociaciones</i>	35
A.	<i>Cooperativa Agraria Acopagro</i>	35
B.	<i>Asociación del Valle de Chira</i>	36
2.4.3	<i>Empresas para realizar el análisis comparativo</i>	37
A.	<i>Agrícola Cerro Prieto</i>	37
B.	<i>Camposol</i>	38
2.4.4	<i>Factores Críticos de éxito para nuevos modelos de negocios</i>	38
2.5	Generación de un Modelo de Negocio	39
2.6	Comercio Justo Fair Trade	40
	CAPÍTULO III. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	42
3.1	Análisis del Macroentorno: SEPTE	42
3.1.1	<i>Entorno Social</i>	42
3.1.2	<i>Aspecto Económico</i>	45
3.1.3	<i>Aspecto Político Legal</i>	49
3.1.4	<i>Aspecto de Tecnología e Innovación</i>	52
3.1.5	<i>Aspecto Ecológico</i>	53
3.1.6	<i>Aspecto Geográfico</i>	54
3.2	Análisis de competitividad	55
3.2.1	<i>Poder de negociación de los Compradores: (Alta)</i>	55
3.2.2	<i>Poder de negociación de los Proveedores (Baja)</i>	56
3.2.3	<i>Amenaza de Nuevos Competidores (Media)</i>	57
3.2.4	<i>Amenaza de Productos Sustitutos (Media)</i>	57
3.2.5	<i>Rivalidad entre los Competidores (Media)</i>	58
3.2.6	<i>Hallazgos del análisis de Competitividad</i>	58
3.3	Resultado de la evaluación del Análisis externo (Matriz EFE)	59
3.4	La empresa	61

3.4.1 Misión	61
3.4.2 Visión	62
3.4.3 Valores	62
3.5 Modelo de Negocio	62
3.5.1 Definición.....	62
3.5.2 Los nueve módulos del modelo de negocios	63
A. Segmento de Mercado.....	63
B. Propuestas de Valor	64
C. Canales.....	65
D. Relación con los clientes	65
E. Fuentes de Ingreso.....	66
F. Recursos claves.....	67
G. Recursos Humanos:.....	67
H. Actividades claves	68
I. Socios claves	69
J. Estructura de costos	70
3.6 Análisis de los Factores Internos de la Empresa.....	71
3.7 Resultados del Análisis Interno (Matriz EFI)	71
3.8 Análisis FODA.....	73
3.9 Despliegue de las Opciones Estratégicas	75
3.9.1 Estrategia competitiva genérica de la empresa.....	75
3.9.2 Ventajas Competitivas de la empresa	76
Estrategias Tácticas:.....	76
A. Área funcional de Operaciones	76
B. Área funcional de Marketing	77
C. Área funcional de Fianzas.....	78
D. Área funcional de Comercialización y Ventas	78
E. Área funcional de Recursos Humanos.....	79
3.10 Propuesta de Creación de valor para la empresa.....	79
3.10.1 Cadena de Valor para la empresa	80
3.10.2 Factores Críticos de Éxito	81
3.11 Indicadores de control.....	83
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL MERCADO Y PLAN DE MAKETING. 84	
4.1 Investigación de Mercado	85
4.1.1 Fuentes Primarias y Secundarias	85
4.1.2 Investigación Cualitativa	86

4.1.3 Principales hallazgos de la investigación cualitativa.....	87
A. De los Focus Group con Agricultores	87
B. De los Focus Group con decisores de compra de palta.....	89
C. De las Entrevistas a Expertos.....	90
4.1.4 Investigación Cuantitativa	93
4.1.5 Principales Hallazgos	95
4.2 Oferta y Demanda Potencial y Actual	99
4.2.1 Oferta Potencial y Actual.....	99
4.2.2 Demanda Potencial.....	103
4.3 Canales de Distribución	109
4.3.1 El Modelo Go Market:	109
4.3.2 Canal de Comunicación Virtual:	110
4.4 Segmentación y Posicionamiento.....	111
4.4.1 Segmentación	111
4.4.2 Posicionamiento.....	113
4.5 Mix de Marketing.....	114
4.5.1 Producto.....	114
A. Hacia el Modelo de Negocio.....	114
B. Hacia el producto final: La palta	114
4.5.2 Precio.....	115
4.5.3 Plaza	116
4.5.4 Promoción y presupuesto.....	117
A. Estrategia Push.....	117
B. Estrategia Pull.....	117
C. El Canal de Comunicación Virtual	118
D. Presupuesto de Marketing.....	118
CAPÍTULO V. PLAN OPERATIVO	120
5.1 Plan de Producción.....	120
5.2 Logística y Transporte.....	121
5.2.1 De la Cosecha al Centro de Acopio.....	121
A. Condiciones del Medio de Transporte	124
B. Acomodo y Manipulación del Producto	124
C. Higiene del Transportista y Ayudantes	125
5.2.2 Del Centro de Acopio a los Puntos de Venta.....	125
5.3 Planta.....	126
5.3.1 Ubicación de la planta procesadora.....	127

5.3.2 Capacidad de la planta.....	127
A. Recepción, Pesado y Control de calidad.....	130
B. Lavado y Desinfectado	131
C. Secado.....	131
D. Clasificación y Selección	131
E. Calibrado y empaçado.....	132
5.4 Inversiones	133
CAPITULO VI. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	135
6.1 Organización	135
6.2 Programación y Capacitación.....	135
6.2.1 Gerencia General.....	135
6.2.2 Oficina de ventas y marketing corporativo.....	136
6.2.3 Oficina de Administración y Finanzas.....	137
6.2.4 Oficina de Operaciones	138
6.3 Servicios de terceros	140
6.3.1 Community manager.....	140
6.3.2 Consultor de Asesoría Legal.....	141
6.3.3 Consultor de Asesoría Técnica	142
6.4 Políticas de la empresa	142
6.4.1 Políticas de ética y responsabilidad social.....	142
6.4.2 Políticas de calidad.....	143
6.4.3 Políticas de ventas y cobranzas	143
6.5 Capacitación y Programación.....	144
6.6 Sueldos	145
CAPITULO VII ANÁLISIS FINANCIERO.....	147
7.1 Inversiones	147
7.2 Estados de Ganancias y Pérdidas	148
7.3 Flujo de Caja- VAN – TIR /EBITDA	151
7.4 Sensibilidad	152
7.5 Riesgos	154
CAPITULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	156
8.1 Conclusiones	156
8.2 Recomendaciones.....	157
BIBLIOGRAFÍA.....	158

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. 1 :Producción de la palta fuerte por regiones, 2017.....	4
Tabla 2. 1: Tolerancias máximas de la palta según NPT 011.018:2014.....	16
Tabla 3. 1: Datos estadísticos de empleo según INEI 2016	42
Tabla 3. 2: Indicadores de población en Santa Eulali, Huarochirí.....	44
Tabla 3. 3: Necesidades prioritarias en Sa.nta Eulalia según la Municipalidad.....	44
Tabla 3. 4: Participación de Mypes en el sistema financiero.....	46
Tabla 3. 5: Datos estadísticos sobre el uso del agua a nivel nacional.....	50
Tabla 3. 6: Matriz de oportunidades y Amenazas.....	60
Tabla 3. 7: Matriz EFI de fortalezas y debilidades.....	72
Tabla 3. 8: MATRIZ FODA.....	74
Tabla 4. 1: Distribución de Hogares según el NSE 2017, Lima.....	84
Tabla 4. 2. Cantidades de Focus group.....	86
Tabla 4. 3. Lista de entrevista a expertos	90
Tabla 4. 4: Total de la Oferta Actual de Palta en Huarochirí.....	101
Tabla 4. 5: Oferta Actual de de Palta de Huarochiri para "El Avocado".....	102
Tabla 4. 6: Detalle de la Oferta de Palta de "El Avocado" por agricultor*.....	103
Tabla 4.7: Cercanía de lsos distritos que requieren de palta fuerte.....	105
Tabla 4.8: Requerimiento de palta fuerte de los supermercados de la zona zona siete de Lima Metropolitana 2018.....	106
Tabla 4. 9: Requerimiento de palta fuerte de los restaurantes de la zona zona 7 de Lima Metropolitana 2018.....	107
Tabla 4. 10: Requerimiento de palta fuerte de los hoteles de la zona zona 7 de Lima Metropolitana 2018.....	108
Tabla 4.11:Proyección de la demanda.....	119
Tabla 4.12: Resumen de la demanda actual de El Avocado en el primer año.....	109
Tabla 5. 1: Calendario de Producción Actual en el Valle de Huarochiri.....	120
Tabla 5. 2: Proyección de ventas mensuales.....	120
Tabla 5. 3: Evaluación de las Alternativas de Ubicación para la planta.....	127
Tabla 5. 4: Plan de Ventas Anuales.....	127
Tabla 5. 5: Detalle de Inversión en Infraestructura Operativa.....	134
Tabla 6. 1: Capacitaciones programadas por eje temático.....	144
Tabla 6. 2 Asignación de sueldos.....	145
Tabla 6. 3: Cuadros de sueldos de servicios de terceros.....	146
Tabla 6. 4. Beneficios sociales de los empleados en planilla.....	146

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. 1 Evolución de la Producción de la Palta en el Perú.....	3
Gráfico 2. 1: Productividad mundial de la palta.....	17
Gráfico 3. 1: Variación de la Pobreza según INEI 2016.....	43
Gráfico 3. 2: Variación del porcentaje de precios al consumidor Feb 2018	49
Gráfico 4. 1: Decisor de compras en el Hogar.....	95
Gráfico 4. 2: Edad de los consumidores de palta.....	96
Gráfico 4. 3: Variedad o tipo de palta que se consume.....	96
Gráfico 4. 4: Frecuencia de consumo de palta.....	97
Gráfico 4. 5: Lugar de procedencia de la palta que se consume.....	97
Gráfico 4. 6: Características que determinan la compra.....	98
Gráfico 4. 7: Consulta sobre la necesidad de distintivos de la palta	98
Gráfico 4. 8. Conocimiento de la palta de Huarochirí.....	99
Gráfico 4. 9: Lugar de compra de la palta.....	99
Gráfico 4. 10: Variacion promedio de la demnanda de alta durante un año.....	104
Gráfico 4. 11: Estilos de vida según Arellano, versus Nivel Socioeconómico....	112
Gráfico 7. 1: Curvas del Análisis de Sensibilidad.....	112

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 2. 1: Variedades de la palta en el entorno local	9
Imagen 2. 2: Composición nutricional promedio de la palta.....	10
Imagen 2. 3: Ubicación de Huarochirí a nivel nacional.....	24
Imagen 2. 4: Ubicación de Huarochirí en el Departamento de Lima.....	24
Imagen 2. 5: Provincia de Huarochirí y sus distritos	25
Imagen 3. 1. Modelo de Negocios de "El Avocado SAC"	62
Imagen 3. 2: Cadena de Valor de la Empresa El Avocado.....	81
Imagen 5. 1: Prácticas no recomendadas en la operación post cosecha.....	122
Imagen 5. 2: Criterio de selección de la palta.....	123
Imagen 5. 3: Vistas del camión de distribución	123
Imagen 5. 4: Camioneta para traslado a la Planta Post Cosecha.....	124
Imagen 5. 5:Modelo de distribución de la Planta Post Cosecha.....	12426
Imagen 5. 6: Balanza electrónica 600kg/1000g, tipo industrial.....	130
Imagen 5. 7: Lavadora con secado Modelo I, Jersa Maquinarias	131
Imagen 5. 8: Maquina clasificadora Tipo Rodillo Modelo 72-5, Marca Jersa.....	132
Imagen 5. 9: Jabas de Plástico de 20 kg.....	133

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama 3. 1: Fuerzas Competitivas de Porter.....	55
Diagrama 4. 1: Esquema metodológico de Estudio de Mercado.....	85
Diagrama 5. 1: Diagrama de Proceso de Operación de la Planta de Post Cosecha..	129
Diagrama 6. 1: Estructura Organizacional de "El Avocado".....	135

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

Durante los últimos cinco años hemos visto como la Empresa Privada y el Estado Peruano con la finalidad de mejorar la salud nutricional de los peruanos vienen impulsando el consumo de productos saludables, a través de campañas exitosas como “Tres frutas y verduras al día” y la “Semana Nacional de Frutas y Verduras” que generan alta recordación en el consumidor.

De manera particular se ha observado el incremento del consumo per cápita de algunos frutos, como la Palta Fuerte, que es una de las variedades de palta que más se consume en nuestro país, debido principalmente a sus atributos alimenticios y a la versatilidad de uso que se manifiesta ya sea por la practicidad para retirar el fruto de su cáscara, lo cremoso de su pulpa, o su fácil maniobra para decorar los platos, que han convertido a “La fuerte” en la variedad de palta preferida por las familias peruanas.

Sin embargo, la Palta Fuerte presenta un fuerte obstáculo para su comercialización y es que durante algunos meses del año sus precios cambian drásticamente e incluso llegan a ser poco accesibles debido a la carencia de la oferta. En este contexto surgen algunos acopiadores de este fruto, que de manera indistinta comercializan los frutos que logran obtener de las diferentes regiones del país, lo que implica que le compren al agricultor a precios en los que el único en beneficiarse es el intermediario. No obstante, la situación no mejora, cuando la oferta de los frutos es óptima, puesto que los agricultores se ven en la necesidad de ofrecer sus productos a muy bajos precios.

Si bien el Estado Peruano viene impulsando el desarrollo de la agricultura en nuestro país, a través de programas exitosos como Sierra y Selva Exportadora o a través de los programas que impulsan las Oficinas Descentralizadas del Ministerio de Agricultura, la asistencia que les brindan es principalmente técnica, así pues los agricultores logran cosechar sus productos pero carecen de asistencia comercial, financiera y legal necesaria que les permita ingresar directamente sus productos al mercado y obtener mayores beneficios por estos. En este contexto se desarrolla el presente plan de negocios.

1.1 Objetivos genéricos y específicos

Objetivo general

Demostrar la factibilidad económica, financiera, estratégica y de mercadeo de un modelo de negocios que, a través de la promoción de la asociatividad y la asistencia técnica, permita la comercialización de la palta fuerte de los valles de Huarochirí de la Provincia de Lima.

Objetivo Específico 1:

Identificar los canales adecuados para la comercialización de la palta fuerte que se produce en el Valle de Huarochirí.

Objetivo Específico 2:

Determinar la demanda actual de palta fuerte que comercializa la empresa El Avocado S.A.C.

Objetivo Específico 3:

Determinar la oferta actual de palta fuerte que comercializa la empresa El Avocado S.A.C.

Objetivo Específico 4:

Determinar el posicionamiento y la estrategia del marketing para la comercialización de la palta fuerte.

Objetivo Específico 5:

Determinar las fuentes de financiamiento, el Valor Actual Neto y la rentabilidad del proyecto.

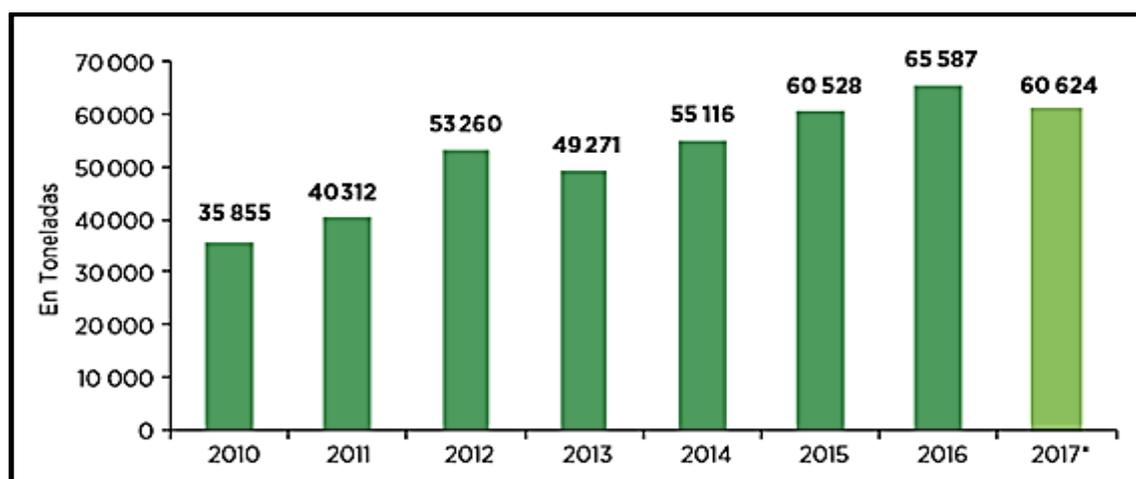
1.2 Justificación, alcances y limitaciones

1.2.1 Justificación

En el mercado interno peruano, la palta goza de gran aceptación y de manera particular la palta fuerte, la cual tiene alta demanda durante todos los meses del año, lo que puede ser constatado en los mercados de abastos, minoristas, y cadenas de supermercados.

Ante lo expuesto en el presente plan de negocios se persigue principalmente, la comercialización local de la palta fuerte, que además de gozar de la preferencia del mercado local, presenta una producción con tendencia creciente, conforme lo reveló una investigación del Ministerio de Agricultura, lo cual se aprecia en el siguiente cuadro:

Grafico 1. 1 Evolución de la Producción de la Palta en el Perú (enero-marzo, 2010-2017)



Fuente: DGSEP-DEA, Elaboración DGPA-DEEIA

Las paltas que se comercializarán provienen de la Provincia de Huarochirí del departamento de Lima, debido a que, en esta provincia en particular, el Estado Peruano y las ONG a través de la Cooperación Internacional están dando impulso a la producción de palta fuerte, dadas las favorables condiciones naturales para su producción y el gran entusiasmo que muestra la población por este producto.

La preferencia en el cultivo de la palta fuerte en Huarochirí se percibe no solo en los productores, sino por la gente que, a diferencia de otras provincias, muestra un marcado apego por el uso frecuente de la palta, no solo en platos salados, sino en

plattillos dulces, ofreciendo en los mercados y establecimientos comerciales, helados de palta, y otros postres novedosos. Asimismo, es notable el entusiasmo que muestran los productores, pobladores y las municipalidades por la organización de ferias, y eventos festivos, que tienen como tema central a la palta fuerte, lo cual ha motivado que las municipalidades, en particular, la de Santa Eulalia, incluya en sus planes de desarrollo turístico, la visita a los campos de cultivo de palta más atractivos y accesibles del Valle de Huarochirí.

Asimismo, puede verse que, en la última década, dentro de un contexto nacional, Lima es la segunda región con mayor producción de palta, registrándose en el 2015 una producción que llegó a 19,05 %, solo superada por La Libertad, que llegó al 30,6 %, y por encima de Ica, con un 15.4%, Junín con un 8.7%, Ancash con un 7.1%, Cuzco con un 2% y otros con un 16.7%.

Tabla 1. 1Producción de la palta fuerte por regiones 2017

Nº	Departamento (Region)	Producción (miles de t.) (Production)		Sup. Cosechada (miles ha.)		Rendimiento t/ha (Capacity)	Participación % (Participation rate)
		2,010	2,015	2,010	2,015	2015	2015
1	LA LIBERTAD	38.8	112.7	2.6	10.2	11.0	30.6%
2	LIMA	46.3	71.8	3.9	6.3	11.4	19.5%
3	ICA	27.0	56.6	1.9	3.6	15.7	15.4%
4	JUNIN	27.4	31.9	4.1	3.4	9.4	8.7%
5	ANCASH	7.0	26.1	0.6	2.6	10.0	7.1%
6	CUZCO	4.6	7.2	0.4	0.6	12.0	2.0%
7	AYACUCHO	4.5	5.3	0.6	0.8	6.7	1.4%
8	CAJAMARCA	4.8	4.8	0.5	0.6	7.8	1.3%
	Otros	23.7	51.4	3.0	5.6	9.2	14.0%
	Total	185	368	17.7	34		99.9%

Fuente: MINAGRI-DGSEP, Elaborado, MINAGRI DGA-DIA

1.2.2 Alcances

Esta tesis tendrá como alcance la elaboración de un plan de negocios, que consiste en la formación de una nueva empresa que se dedique a la comercialización, mediante articulación, de la palta fuerte proveniente de la Provincia de Huarochiri, teniendo como destino comercial el mercado de Lima Metropolitana. Asimismo, la empresa en mención se encargará de asesorar a los agricultores de palta fuerte de la Provincia de Huarochirí, fomentando la formalización y la Asociatividad y brindando la asistencia técnica necesaria para mejorar y aumentar su productividad.

El alcance también incluye el estudio de mercado orientado a encontrar los mejores canales para la colocación la producción en los principales centros de consumo y comercialización de palta fuerte en Lima Metropolitana.

1.2.3 Limitaciones

La investigación se concentra dentro del entorno geográfico de la Provincia de Huarochirí, y trata sobre las condiciones productivas actuales de esta zona, y la descripción del plan para poder fortalecer las asociaciones de esta zona y colocar su producción en tres de las principales plazas comerciales de alimentos de Lima, como son: los supermercados, y los restaurante y hoteles, con la finalidad de aumentar los beneficios del agricultor, impulsando su desarrollo productivo, y su sostenibilidad en el tiempo

1.2.4 Contribución

Esta tesis busca la viabilidad para la creación de una nueva empresa que se enfoque en los aspectos estratégicos de: mercadeo, operaciones, finanzas, y otros aspectos técnicos, con especial énfasis en el aspecto de comercialización a precios acorde con el mercado, a fin de mostrar, en base a resultados económicos, el beneficio favorable que puede ser trasladado al agricultor reduciendo la cadena de distribución actual (intermediarios).

Finalmente, el éxito de este Plan de Negocios consiste en la obtención de una sostenibilidad para el agricultor de Huarochiri, y por tanto la obtención de un margen de ganancia creciente, logrado en base al asesoramiento técnico, estratégico, de mercadeo y financiero.

1.3 Beneficios

1.3.1 Beneficios para los agricultores de los valles de la región Lima

- Colocar la producción en canales de comercialización formales.
- La obtención de un precio más eficiente de la palta (para los clientes objetivo).
- Mejorar el poder de negociación.
- Mejorar la calidad de vida de los habitantes.

- Desarrollo de potencial áreas existentes.
- Debido a la capacitación obtendrán también conocimiento de los beneficios de la asociatividad, y manejo agrícola.
- Colocación de las mermas en mercados y en la agroindustria

1.3.2 Beneficios para la asociación

- Contarán con un fondo de respaldo que les permita asumir costos por posibles contingencias (desastres naturales o inducidos por el hombre) y demoras en el tiempo de cobranza.
- Comercialización de los frutos en volúmenes garantizados, debido a la intervención de la empresa en formación la cual contará con una amplia cartera de clientes.
- Asistencia técnica y legal permanente y profesional, lo que les permitirá incrementar la comercialización de los productos.
- Acceso a crédito bancario

1.3.3 Beneficios para la empresa en formación

- Beneficios económicos en la logística y comercialización mediante la articulación de los diferentes actores de la cadena de valor de la Palta Fuerte del Valle de la región de Huarochiri hacia el Mercado de Lima Metropolitana.
- Lograr posicionamiento, competitividad y diferenciación entre las empresas que se dedican a la comercialización de productos agrícolas y al asesoramiento de los agricultores nacionales.
- Vislumbrar alternativas de explotación y desarrollo de otros productos, sobre todo de aquellos que también son producidos en Huarochirí
- Replicar el modelo de negocio en otros productos y en otras asociaciones agrícolas a lo largo del territorio nacional
- En el mediano plazo contar con un centro de tratamiento, selección y entrega de la palta con una mayor capacidad a la inicialmente planteada.

1.4 Metodología

La metodología de investigación descriptiva, que se desarrolla presenta dos fases las cuales son: exploratoria y concluyente, bajo el enfoque cualitativo y cuantitativo respectivamente.

De esta forma, el objetivo metodológico general buscará identificar los potenciales mercados para la palta fuerte y vislumbrar los problemas centrales dentro de la comercialización de este producto. A su vez, mediante los objetivos metodológicos específicos, se pretenderá conocer el funcionamiento de la cadena de valor, y además conocer las oportunidades que se pueden aprovechar para lograr una eficiente cadena productiva. Por También se recopilará información primaria de los agricultores del Valle de la provincia de Lima, así como de sus principales acopiadores y puntos de venta, e información secundaria de instituciones públicas del sector agricultura.

La metodología de investigación cualitativa se desarrollará a través de entrevistas a los representantes de las principales cadenas de supermercados, restaurantes y hoteles de la ciudad de Lima, ello con la finalidad de conocer las principales limitaciones que atraviesa su proceso de abastecimiento, los costos promedios que pagan por los productos, la logística inversa que aplica, y las políticas de pago entre otros. Así también, se realizará entrevistas a expertos en el tema de comercialización de paltas. Es preciso señalar que también se desarrollan Focus Groups con los agricultores del valle de Huarochirí y con consumidores de palta fuerte.

La técnica de investigación cuantitativa se aplicará mediante encuestas dirigidas a los consumidores potenciales de palta fuerte en Lima Metropolitana, usando el método de muestreo aleatorio al público objetivo, y empleando como instrumento a utilizar, el cuestionario.

CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL

2.1 La Palta y sus características

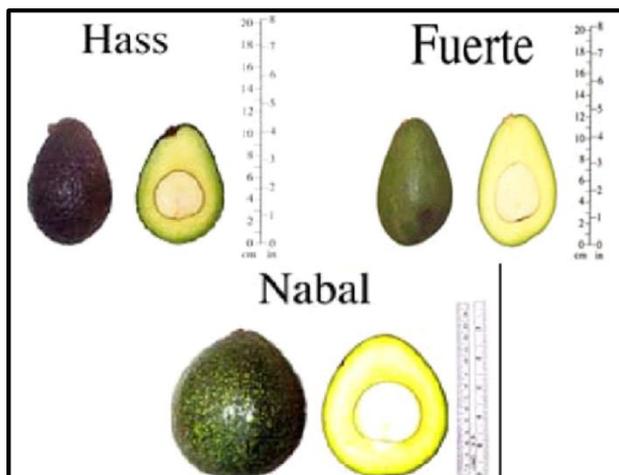
La Palta, es un fruto que tiene su origen aproximadamente hace 12,000 años en Tehuacán, Puebla, México, desde donde se expandió al resto del territorio mexicano y a Centro América, para posteriormente expandirse por el Sudeste de Estados Unidos, Las Antillas y por Sudamérica, sobretodo en Perú, Venezuela, Colombia, Chile, Brazil, Ecuador, y Las Guyanas. Vale indicar que en Centroamérica se le conoce con el nombre de Aguacate (Dorantes, Parada, Ortiz, 2004)

La taxonomía de la palta (Flores, 2009) está principalmente conformada por:

- a) La palta mexicana “*Persea americana* var. *drymifolia*”,
- b) La palta guatemalteca, “*Persea nubigena* var. *Guatemalensis*”
- c) La palta antillana “*Persea americana* Mill. var. *Americana*”.

Por su parte MINAGRI a través de la publicación de sus estudios (Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria,2015), señala que, la mayoría de los híbridos o variedades que se cultivan en Perú provienen de combinaciones entre la raza antillana y guatemalteca, tal es así que las principales variedades cultivadas en territorio nacional son: la Palta Hass, que tiene mayor presencia en la exportación; la Palta Nabal, que es conocida como palta para ensalada; la Palta fuerte que tiene gran presencia, y goza de la preferencia del mercado local.

Imagen 2. 1: Variedades de la palta en el entorno local



Fuente: Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria,2015

2.1.1 La Palta Fuerte

De acuerdo al MINAGRI (Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria,2015) la variedad de Palta Fuerte es un híbrido (proveniente del cruce entre la palta mexicana y guatemalteca), que tiene forma periforme, y su tamaño promedio comercial es de 300 g a 400 g. Asimismo su piel o cáscara muestra un color verde brillante y su pulpa tiene una consistencia cremosa y carnosa, llegando a tener un contenido de grasa que fluctúa entre 18% y 26%.”.

Así mismo, los estudios de MINAGRI, señalan que las características agroecológicas que posee la costa de nuestro país, los valles interandinos y la ceja de selva, ofrecen excelentes condiciones para su producción.

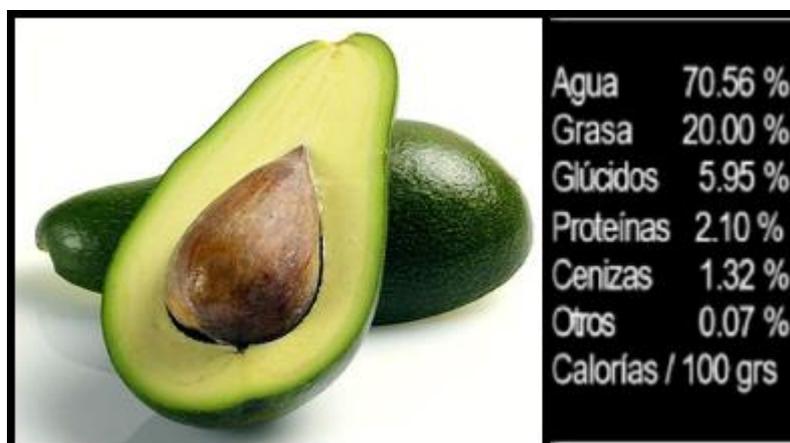
2.1.2 Características de la Palta Fuerte

La palta fuerte tiene un alto contenido de ácido oleico, que llega a estar en el rango del 18% al 26%, siendo proporcionalmente mayor que en otras variedades, asimismo, las paltas de la variedad Fuerte se pueden reconocer, como se mencionó en el acápite anterior, por su forma, color y su delgada piel de textura liza y color verde brillante.

En general la palta es considerada un gran alimento, poseedor de sabor particular, por el alto contenido de grasa de su pulpa, que, no solo es rica en proteínas, sino en vitaminas liposolubles poco frecuentes en otros frutos como las vitaminas A y B, que,

entre otros componentes, son muy benéficos para la salud (Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria,2017).

Imagen 2. 2: Composición nutricional promedio de la palta



Fuente: Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria,2015

Desde un punto de vista comercial, la Palta Fuerte siempre ha sido una de las variedades más importantes en el mercado local, pero actualmente, en el mercado internacional por motivos técnico logísticos solo se exporta la variedad Hass, lo cual se debe a dos factores determinantes: por un lado, está el rendimiento productivo de estos árboles que tiende a ser irregular, dado que las cosechas de un solo árbol pueden alcanzar de 30 o 50 Kilogramos en su etapa de máxima producción, presentando rendimientos menores a 30 kilogramos por árbol, en etapas de baja o nula productividad. En segundo lugar, se tiene la extremada delicadeza de su piel, lo que obliga a una manipulación muy exigente y delicada en la industria, razón por lo cual difícilmente llegaría a mercados de otros continentes dado el tiempo que el traslado y la cadena de frío que demandan. Sin embargo, ambas limitaciones pueden ser superadas; la primera, con una técnica de productividad más tecnificada e intensiva, y la segunda, con un mejor embalaje.

Respecto a las zonas de producción, en el Perú, se debe considerar, de acuerdo al MINAGRI (Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria,2017), que la palta fuerte no es una variedad de producción recomendable en terrenos costeros cercanos al nivel del mar, a diferencia de los terrenos de la sierra o selva alta (de 700 a 1 800 m.s.n.m.) donde se comporta muy bien, y por tanto se obtienen buenas cosechas.

Por otro lado, la estacionalidad, ventana comercial o período mayor producción en la costa central del Perú se extiende desde abril hasta agosto.

2.1.3 Beneficios del Consumo y uso de la Palta Fuerte

La palta es un fruto muy saludable y benéfico para la salud debido a su riqueza nutricional, siendo uno de los componentes más valorados la gran cantidad de fibra soluble e insoluble, la cual facilita la digestión, combate el estreñimiento, y colabora a mantener en buen estado de la flora bacteriana, controlando los niveles de azúcar en la sangre (lo que ayuda a regular la glucemia y prevenir la diabetes), y brindando la sensación de saciedad. Asimismo la alta cantidad de grasas monoinsaturadas de este fruto ayudan a mantener óptimos niveles de colesterol y triglicéridos.

Por otro lado, el alto contenido de potasio, hace de la palta una fruta benéfica para la disminución de la presión sanguínea para las personas hipertensas, y para la prevención de enfermedades oculares, tales como la degeneración macular o las cataratas, por lo cual es apropiada para mantener una buena salud ocular.

Adicionalmente, se sabe que la palta es un gran antioxidante que tiende a evitar los perjuicios a la salud causados por los radicales libres, como es el caso de las enfermedades crónicas. Asimismo, la grasa monoinsaturada de la palta, ayuda al buen funcionamiento y la conservación del sistema vascular y cardiovascular, y adicionalmente, puede mencionarse, que, gracias al ácido oleico, aporta beneficios antiinflamatorios en casos de artritis, obesidad, dermatitis u otros.

Por tanto, en líneas generales, la palta colabora al mantenimiento de nuestra salud, brindando los componentes no solo para mantener un equilibrio fisiológico interno saludable, sino para conservar el buen estado externo de nuestro cuerpo (cuidado de la piel) por sus propiedades antiinflamatorias (Flores, 2009).

Respecto al consumo se debe tener en cuenta, que la palta es una fruta muy saludable para comer durante cualquier etapa de la vida, pero es particularmente benéfica para las mujeres en etapas de embarazo y lactancia, dado su alto contenido en folato o vitamina B9, que sirve para prevenir defectos durante el embarazo.

En el ámbito de los usos o consumo, la palta puede consumirse en estado fresco, pudiendo complementar casi todo tipo de comidas. Pero también es materia prima para hacer pastas o salsas. Este fruto es muy versátil, pudiendo servir para hacer jugos, salsas picantes, saludables, ensaladas y hasta postres. Asimismo, se pueden aprovechar otras partes, como las hojas y la semilla, que pueden emplearse para la medicina natural, a fin de combatir problemas del sistema digestivo, y del material graso (pulpa o semilla), pueden extraer un aceite utilizado en la industria farmacéutica y cosmética como base de mascarillas cosméticas y cremas (por sus propiedades favorables para la piel).

Finalmente, consideramos importante señalar, que en nuestro país el consumo de la palta es mayormente en platos salados, como entradas o ensaladas, siendo evidente la carencia de la palta en platillos o bebidas dulces tal y como se viene haciendo, con éxito, en otros países. Por ello el mercado local de la palta tiene un gran potencial de desarrollo y crecimiento en productos derivados de este fruto.

2.1.4 Proceso de Cultivo de la Palta

El proceso de cultivo de palta tiene cinco momentos claramente identificados, los cuales se detallarán a continuación (Infoagro Systems SL,2018):

i. Preparación del suelo

El proceso de preparación del terreno depende de la vegetación, el clima y fundamentalmente de la topografía del suelo de cada región. Sin embargo, se debe tener en cuenta que, si el terreno ha sido previamente cultivado, la preparación es innecesaria, por lo que bastaría con demarcar el suelo, y hacer hoyos de aproximadamente sesenta (60) centímetros de diámetro y de profundidad.

Además de ello se debe considerar que, si existiera presencia de mala hierba, es necesaria la aplicación previa de algún herbicida para luego proceder realizar el arado y el rastreado. Posterior a ello se debe demarcar el suelo y hacer los hoyos que se señalaron en el párrafo precedente.

Finalmente, se sugiere considerar la construcción de zanjas siguiendo las curvas de nivel a fin de proteger el suelo.

ii. Eliminación de la mala hierba

La eliminación de la mala hierba suele ser compleja, dado que debe evitarse el uso de herramientas cortantes próximos a la base de los árboles de palta, evitando así lastimarlos generando entradas que podrían ser aprovechadas por el hongo llamado *Phytophthora Cinnamomi*, que puede ser causante de que el árbol se marchite.

Por otro lado, para prevenir la erosión es recomendable evitar tener expuestos los espacios de terreno entre los árboles de palta, por lo cual se aconseja tener un cultivo, tipo planta leguminosa, que a la par de hacer de cobertura del suelo aporte algunos nutrientes como nitrógeno, al terreno de cultivo.

iii. Poda

La técnica de podar los árboles es una decisión que toma el agricultor a partir del tercer año de haberse dado el cultivo de palta. Es partir del tercer año que se debe buscar que el árbol este bien formado (lo que facilita la cosecha).

Generalmente, se deben podar las ramas que tienen una atura sobresaliente al promedio de las ramas del árbol y que crecieron en forma vertical, así también se debe identificar las ramas que están al ras del suelo y los tallos enfermos.

iv. Injerto

La palta se puede propagar por semilla o por injerto. En el caso del Valle de Huarochirí se identificó que en su mayoría son por injerto, es por ello que en este punto abordaremos el injerto con más detalle.

La principal diferencia entre propagar la palta por semilla y por injerto, es que la primera, al no ser controlada, proporciona distintos tamaños y calidades de fruto; mientras que la segunda, permite cosechar frutos uniformes en tamaño, forma y calidad de los frutos.

El injerto se debe realizar cuando, habiendo transcurrido aproximadamente seis meses después de la siembra, el tallo de la planta alcance un centímetro de diámetro, a una distancia de diez centímetros de la base. De esta forma, algunos especialistas

recomiendan que el injerto se realice en un lugar aireado y fresco para que este y el patrón tengan mayor fusión vascular.

El método más usual y efectivos de injerto de palta en Huarochirí es de Pua Terminal y Unión Lateral que consiste, primeramente, en obtener ramitas con yemas de árboles de la variedad escogida, cuidadosamente seleccionados entre los árboles que tengan buen vigor, salud, y cuya producción sea de calidad. Es, asimismo conveniente que las púas o ramas con yemas sean de diversos grosores a fin de que puedan adaptarse a los diferentes grosores de los patrones (plantones a los que se aplica el injerto).

Una vez obtenidas las ramas con yemas adecuadas, el injerto se aplica mediante unión lateral, insertándose a 20 cm de altura (aproximadamente) del elemento patrón, o planta a recibir el injerto. Así, una vez logrado que el injerto se adhiera, en un rango de veintidós a treinta días después de aplicado, se inicia el corte paulatino o eliminación de la parte del patrón que se ubica por encima del injerto, teniendo en cuenta que el corte sea hecho con un borde bisel que haya sido previamente untado con una pasta funguicida.

Se recomienda que el trasplante al campo definitivo se realice una vez que el injerto haya alcanzado los 20 y 25 cm de alto, y a su vez que el cayo del injerto llegue a cubrir el corte.

v. Cosecha

El proceso de cosecha se realiza de manera manual, para el caso de los frutos que se encuentran en la parte baja, pero cuando los frutos se encuentran en las ramas más altas, se pueden utilizar varas que tenga en el extremo: una cuchilla bien afilada, unida a un borde circular que este adherido a una bolsa de lona o tela resistente que sirva para recibir las paltas. De esta forma, la recolección se realiza, generalmente, empleando la vara en mención, que, mediante pequeños giros con el borde filudo, llega ser la herramienta más eficaz para recolectar rápidamente la palta y colocarla, en las jabas de plástico que están ubicadas en lugares frescos, fuera de la exposición directa del sol y lista para ser llevadas a la Planta de selección y limpieza.

En la cosecha se debe cuidar que el pedúnculo se conserve (en 6 o 10 mm de longitud), y no se corte al ras, porque de lo contrario la fruta queda expuesta al ingreso de hongos y el periodo de conservación de la fruta se acortaría.

Es importante tener en cuenta iniciar la recolección de frutas a primeras horas del día, es decir entre cinco o seis de la mañana, a fin de evitar temperaturas superiores a los 20°C. Y, por otro lado, se debe considerar que el proceso de maduración de la fruta empieza a las 24 horas de realizarse la cosecha.

Para culminar el proceso de cosecha, se debe tener especial cuidado en colocar las paltas en las cajas ranuradas de plástico, denominadas jabas (que se muestran en el capítulo 5, Imagen 5.8), buscando siempre que estas no se llenen más allá de un 90% de su capacidad, y evitando apilarlas verticalmente en más de cuatro unidades, a fin de no perjudicar la integridad de la fruta. Así mismo, se debe garantizar que los vehículos que transportan la fruta desde los huertos hasta el lugar de acopio, tengan la carga bien asegurada y no se sobrecarguen.

vi. Post cosecha

La post cosecha empieza con el acopio, y se desarrolla con las actividades operativas de limpieza, la clasificación y maduración de las paltas, etapa en el cual se separa al producto por calidad, tamaño y coloración de acuerdo a la variedad que se maneja; asimismo, dentro de este proceso pueden admitirse pequeños defectos acorde con los estándares de entrega de los clientes y los estipulados en Norma Técnica Peruana dedicada a la palta, que aparecen en la Tabla 2.1 (NTP), teniendo la precaución de los pequeños defectos que pudieran admitirse, no alteren la calidad ni la apariencia general del producto.

La clasificación de la Palta de acuerdo a la NTP 011.018:2014 PALTAS, señala, además, que la calidad de la palta por su aspecto externo se clasifica en tres categorías, categoría Extra, Categoría I y Categoría II, conforme se detalla en el Anexo 1

Tabla 2. 1: Tolerancias máximas de la palta según NPT 011.018:2014

Daños y defectos	Categorías		
	Extra	I	II
Menores			
Manchas	5 %	10 %	10 %
Decoloración	5 %	10 %	10 %
Rameado, rozadura o raspado	5 %	10 %	10 %
Daño por insectos ²	5 %	10 %	10 %
Desórdenes fisiológicos ³	1 %	10 %	10 %
Cambio de color	5 %	10 %	10 %
Herida cicatrizada	0 %	10 %	10 %
Contaminantes menores: fumagina, cal, pintura blanca.	5 %	10 %	10 %
Subtotal de defectos menores	5 %	10 %	10 %
Mayores			
Ausencia de pedúnculo ⁴	0 %	1 %	1 %
Magulladura o golpe	0 %	1 %	1 %
Daños por heladas	0 %	1 %	1 %
Quemadura de sol	0 %	1 %	1 %
Pudrición	0 %	1 %	1 %
Herida abierta	0 %	1 %	1 %
Contaminantes mayores: excretas de aves.	0 %	0 %	0 %
Subtotal de defectos mayores	0 %	2 %	2 %
Total de defectos acumulados	5 %	10 %	10 %

Fuente: INACAL, 2014

Posterior a la limpieza y clasificación, las paltas de una determinada categoría deben colocarse nuevamente en jabas o bandejas de traslado, generalmente de 20 kg, dentro de los cuales se llevan al camión de transporte, para ser trasladadas a una temperatura que oscila entre 8 y 10 grados centígrados, según indiquen los estándares de los clientes, y de acuerdo al grado de enfriamiento necesario según la temporada del año.

Los pormenores de esta etapa se verán el capítulo 5 correspondiente a la parte operativa, que barca todas las actividades post-cosecha que son llevadas a cabo por la empresa que plasma el plan de negocios en esta tesis, es decir “El avocado”.

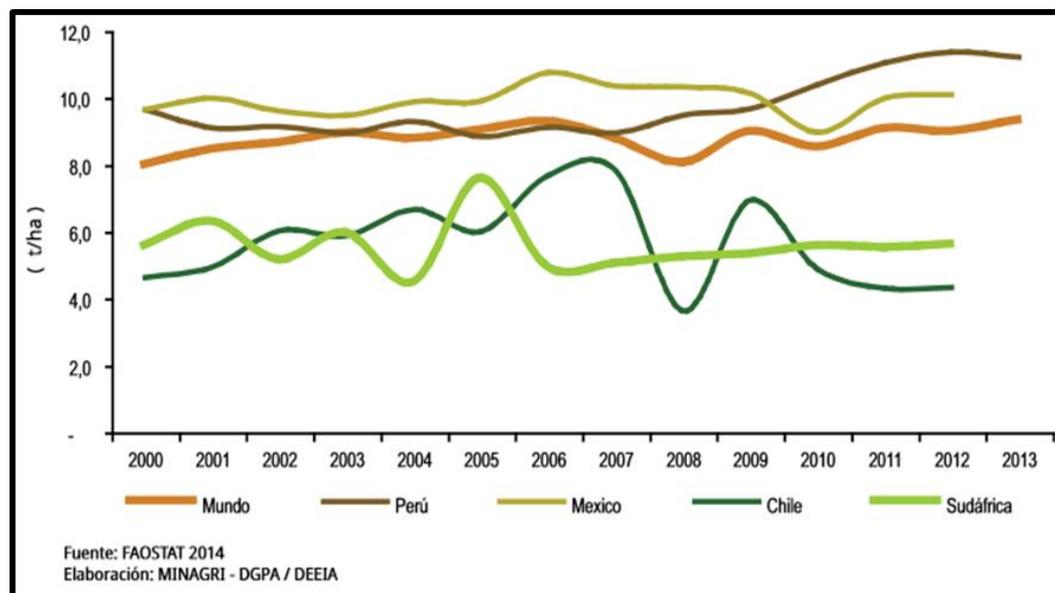
2.1.5 Productividad de la Palta en el Perú

De acuerdo a la investigación realizada por el MINAGRI (Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria, 2015), la productividad de la palta en el Perú muestra niveles con tendencia creciente, tal es así que, de haber registrado en el año 2000, un volumen de 9,5 toneladas por hectárea, en el año 2013 se llegó a alcanzar un

volumen promedio de 11,2 toneladas por hectárea. Asimismo, comparando con el resto del mundo, se aprecia que el rendimiento productivo promedio del Perú es mayor que el resto de países del mundo, registrándose, de acuerdo a cifras de la FAO, que, entre el 2012 y 2013, mientras el Perú llegaba a rendimientos de 11.2 toneladas por hectárea, el rendimiento promedio mundial llegaba a los 9 toneladas por hectárea, y los rendimientos promedio de sus dos competidores más cercanos, como Chile y Sudáfrica fueron de 4,3 toneladas por hectárea y 5,6 toneladas por hectárea respectivamente. Por otro lado, México, que, en esos años lograba rendimientos de hasta 10 toneladas por hectárea, (y que fue superada ligeramente por el rendimiento de Perú), no llego a representar una amenaza para la producción nacional, dada la diferencia de estacionalidades (Perú muestra picos de producción cuando México registra producciones bajas, y viceversa).

En el Gráfico 2 puede verse el registro de los rendimientos a nivel mundial, de acuerdo a lo expuesto en el párrafo anterior.

Gráfico 2. 1: Productividad mundial de la palta



De acuerdo a lo indicado en el párrafo precedente, en el gráfico 2.1 se observa que México es el país que lidera de manera sostenida la producción mundial, seguido por el Perú que durante los años 2010 -2012 superó incluso la producción de México.

Respecto al rendimiento de la producción de la palta peruana, los estudios del MINAGRI señalan que esta se concentra principalmente en la Costa de nuestro país (desde Chiclayo hasta Arequipa) abordando aproximadamente 2000 km de longitud de costa, con un ancho de franja productiva de 200 km. Esto puede explicar porque el gobierno peruano promueve el cultivo de la palta en las zonas costeras; sin embargo, el respaldo del gobierno debería también orientarse a la Región de la Sierra dado su gran potencial y condiciones favorables la producción de la palta fuerte. (Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria, 2015).

2.2 Valles de la Región Lima

2.2.1 Valles en las Provincias

En la ciudad de Lima, los valles existentes se han formado principalmente, por el paso del río Rímac, que se origina a los 5,200 metros de altitud, y tiene un recorrido de más de 200 km en el desierto limeño, antes de desembocar en el Océano Pacífico, constituyéndose este recorrido, en el principal recurso o fuente de abastecimiento de agua de la población de Lima, y de aproximadamente 12,500 hectáreas de tierra agrícola peri-urbana (que son irrigadas con por el Rio Rímac).

Lamentablemente el cauce del río Rímac es también usado como depósito de residuos provenientes de minas, fábricas y asentamientos humanos, que son causa de una gran contaminación del recurso hídrico. Y, por otro lado, el notable el crecimiento de la población a una tasa de casi 200,000 habitantes por año, hace que Lima sea muy sensible a la disminución o escasez del agua, (FAO, 2015).

En las últimas décadas, se ha visto que los terrenos de producción agrícola de los Valles de Lima, han disminuido en extensión, debido a la expansión urbana causada por el desarrollo económico y el incremento de la población, lo cual, por otra parte, incentiva la demanda de más y mejores alimentos, (como la palta) que, al no poder ser abastecidos internamente, se obtienen de las provincias fuera del área de Lima Metropolitana (como Huarochirí), o ubicadas en el resto del Perú.

A lo largo de la Región de Lima y sus provincias, tenemos como ríos principales los siguientes: Fortaleza, Huaura, Huaral, Mala, Chillón, Pativilca, Rímac, Lurín,

Chancay, y Cañete. Dichos ríos recorren el territorio de la región discurriendo en dirección Este a Oeste para desembocar en el Océano Pacífico, con vertientes cuyas longitudes oscilan entre 62 a 200 km, formando los valles agrícolas que reciben los mismos nombres de los ríos que los irrigan (Dirección Regional de Agricultura, 2009).

Una de las principales características geográficas del territorio de Lima es su carácter torrentoso y el irregular régimen de escurrimiento de los ríos. Asimismo, el período de avenidas de estos ríos corresponde a los meses de diciembre a marzo, y durante esos tres o cuatro meses se descarga aproximadamente el 60% y 70% del total de su cauce anual, siendo el resto del año de bajo caudal.

El volumen de agua disponible de los ríos que discurren en el territorio de la Región Lima, asciende a un promedio de 6,408 millones de metro cúbicos. Asimismo, la ventajosa posición central (en relación al territorio nacional) de los valles originados por estos ríos, sumado al abundante recurso hídrico e hidráulico que brindan estos ríos, a distancias de aproximadamente de 100 Km, respecto de sus valles o centros agrícolas, son factores muy ventajosos para las actividades agrícolas, pecuarias y las actividades orientadas a la generación de energía esta región (Dirección Regional de Agricultura, 2009).

En las provincias de la Región Lima se tiene doce ríos, que alimentan las cuencas que llevan sus mismos nombres, y que sin un orden particular son: Río Rímac, Fortaleza, Pativilca, Lurín (parte media y alta), Supe, Huaura, Chancay Huaral, Chillón, Chilca (cuenca del río Mala), Omas y Cañete

Adicionalmente a las cuencas de ríos nombrados, y según estudios de MINAGRI, existen cerca de 667 lagunas, de las cuales diez, se ubican Huaura; doce en Chancay Huaral; tres se extienden en Chillón; y veintiuno en el Valle del Rímac; y en total *“el volumen de capacidad de almacenamiento correspondiente a estas lagunas llega a ser de 454’911,000 m³”* (Dirección Regional de Agricultura, 2009, pág. 6).

Por otro lado, es importante recalcar que al igual que todo el litoral peruano, el ámbito geográfico de las provincias de Lima es muy vulnerable al impacto del Fenómeno del Niño, que puede manifestarse por intensos huaycos, lluvias e

inundaciones, sobre todo en las zonas alto andinas dentro de la Región Lima, siendo particularmente afectadas las localidades de, Lunahuaná, Oyón, Huarochirí, en otras.

Según la Dirección Regional de Agricultura, los principales cultivos de Lima son: la palta, la caña de azúcar, el manzano, la fresa, la frutilla, la mandarina, el pallar grano verde, el frijol vainita; y con una incidencia de 75% de la producción a nivel nacional, el camote. Por otra parte, dentro de las gramíneas y vegetales tenemos cultivos como los más relevantes, el maíz chala, maíz amarillo duro, papa, naranjo, las hortalizas, y la alfalfa, entre otros.

Adicionalmente, de acuerdo a la misma fuente mencionada en el párrafo precedente, la producción agrícola de Lima se puede dividir, de acuerdo al consumo, de la siguiente forma:

- Para el consumo humano: Cebada, plátano, ajos, tomate, palto, pallar, etc.
- Para el consumo industrial, tenemos: algodón, caña de Azúcar, y maíz A. duro.
- Para Agro Exportación: tenemos fríjol Castilla, lúcuma, tuna, etc.
- Para Pastos de Cultivo: productos destinados al forraje y alimentación de los ganados o la producción pecuaria, se tiene: Avena Forrajera, Alfalfa, etc.

Dado el alcance del presente plan de negocios, indicado en el Capítulo I, es oportuno mencionar que la zona producción de paltas en la Provincia de Huarochirí, se ubica en los terrenos agrícolas, por donde discurren principalmente los ríos Rímac, Lurín y Santa Eulalia, que en sus recorridos han dado lugar a la formación de valles muy productivos, como es el caso del Valle de Santa Eulalia y del Valle del Río Rímac, cercano a la ciudad de Matucana, capital de Huarochirí.

2.2.2 Valles en Lima Metropolitana

Siendo Lima Metropolitana la más importante urbe del Perú, concentra la mayor cantidad de recursos económicos y de infraestructura del país, lo cual, en las últimas décadas, ha generado la expansión urbana hacia el norte, sur y el este, dando lugar a la reducción del área agrícola hasta el punto que, actualmente solo se cuenta con cerca

de 125 kilómetros cuadrados (destinados a la agricultura), resultado de haber convertido en área urbana algunas de las mejores tierras de cultivo.

Por otro lado, en años recientes, se han ocupado grandes extensiones de tierras baldías en las partes bajas de las cuencas de los ríos Rimác, Lurín y Chillón, fundamentalmente con fines agropecuarios. Por ende, la agricultura ha sido desplazada a áreas con poca fertilidad, adaptabilidad y desempeño, lo cual, no solo ha resultado en el surgimiento de plazas y canales de distribución más extensos, sino en el mayor riesgo de escasez de algunos productos.

En los alrededores de Lima, el crecimiento de la población ha ejercido una creciente presión en los recursos hídricos de la ciudad, con consecuencias negativas para la agricultura. Por consiguiente, alrededor del 80% del agua capturada de los tres principales ríos, y casi todo el volumen de agua del subsuelo (600 billones de litros) se destina al consumo humano e industrial, necesario para cubrir las necesidades de desarrollo de la mayor urbe del Perú

De acuerdo a los últimos registros, anualmente de los 550 billones de litros de agua contaminada, solo cerca del 10% de este volumen es tratada (FAO, 2015).

Es destacable que los abundantes recursos hídricos del Río Rímac, y de los ríos Chillón al Norte y Lurín al Sur, unidos al favorable nivel freático y los fértiles valles, hayan sido los factores determinantes de una buena producción de algodón, maíz, granos, camotes, y paltas casi todo el año.

La agricultura en la provincia de Lima, se lleva a cabo, sobretodo, en las zonas periféricas del Sur y del Este, y más extensivamente en los distritos de Pachacamac, Carabaylo, Puente Piedra, Lurín, Ate Vitarte y Lurigancho. Siendo la actividad agrícola la principal fuente de recursos para muchos pobladores de áreas rurales, y a su vez, una de las fuentes de empleo temporal para el sector más pobre de la Región Lima.

Muchos de los trabajadores que laboran para propietarios de terrenos agrícolas lo hacen en condición de peones, mientras que otros rentan pequeños terrenos para el cultivo y la venta de los productos. Además, según el reporte de la Organización

Mundial de Alimentación y Agricultura (FAO, 2015), a pesar de que los campos de producción agrícolas llegan a tener extensiones de hasta 600 ha, cerca del 60% de los propietarios de tierras tienen terrenos de menos de una hectárea, y cerca del 43% tienen menos de mil metros cuadrados.

La agricultura peri-urbana produce una gran variedad de cultivos, principalmente frutas, vegetales, plantas ornamentales, forraje y maíz. En el 2007 (penúltimo censo) se registró que, más de 5,000 ha de tierras irrigadas en las cuencas de los ríos Lurín, Rímac, y Chillón, eran utilizadas para cultivar vegetales para que se comercialicen en los mercados de la capital.

En el 2007 se realizó un estudio de la producción peri-urbana de cultivos y resultó, que más de 200 ha de tierras de cultivo estaban siendo irrigadas con agua proveniente de plantas de tratamiento local. El resto se irrigaba con agua de río y agua no tratada, contaminada con metales pesados, parásitos y bacterias fecales y probablemente basura de los criadores de cerdos en las áreas peri-urbanas.

Es interesante conocer que los agricultores de Lima cultivan simultáneamente una amplia variedad de vegetales de ciclo reducido, para tomar ventajas del cambio de demanda en el mercado, y practicar una continua rotación de cultivos, a fin de optimizar los terrenos usados y reducir el riesgo de la merma, no obstante, se ve actualmente, la urgente necesidad de proteger y mejorar la agricultura peri-urbana de Lima, que ya tiene varias limitaciones, incluyendo la falta de tierra fértil y el agua en condiciones apropiadas para irrigación.

Por otro lado, el crecimiento de la población de Lima y el desarrollo económico, están generando una demanda sin precedentes por la creciente variedad de comida de alta calidad, lo cual representa una gran oportunidad que se viene plasmando en la modernización de los mercados tradicionales y apunta a la expansión de los mercados urbanos, mayoristas, tiendas por conveniencia y supermercados ubicados en casi todas partes de la capital.

2.2.3 Descripción de la zona de intervención

La provincia de Huarochirí, se ubica en la zona central y oriental del territorio del departamento de Lima, teniendo una extensión en área que asciende a los 5,657.93 kilómetros cuadrados. Asimismo, acorde con el Censo Nacional de Población y Vivienda, realizado en el año 2007, alberga una población de 72,845 habitantes (INEI,2014).

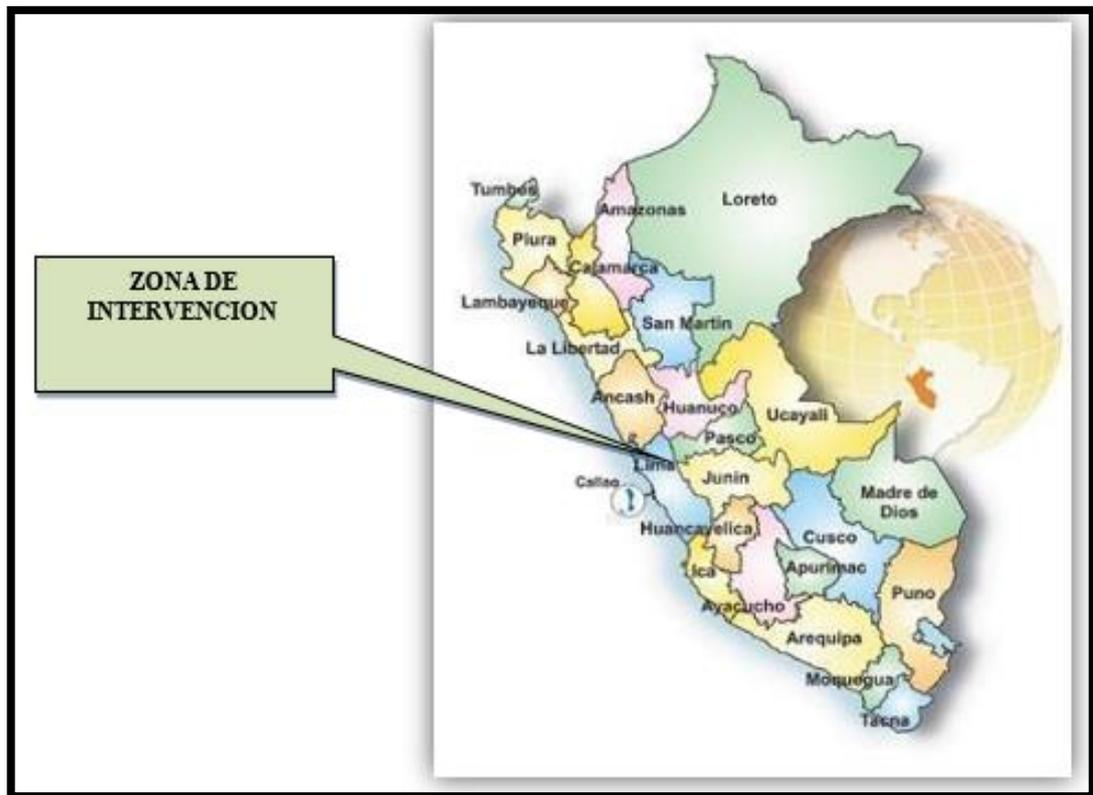
Huarochirí tiene como capital el distrito de Matucana, y está políticamente dividida en 32 distritos, asimismo, geográficamente comprende las regiones naturales, de Quechua, Suni, Yunga, Jancas, y Puna, caracterizándose cada una de estas regiones por sus peculiaridades paisajistas, climáticas y ecológica. Por otro lado, el territorio está comprendido en una altitud que fluctúa entre los 1,000 m.s.n.m. (altura de nivel de las cuencas de sus ríos), y los 5,755 m.s.n.m, (en los picos de los nevados pertenecientes a Cordillera Pariakaka).

El territorio de Huarochirí muestra una geografía accidentada e irregular comprendiendo en su jurisdicción un accidente geográfico que lo singulariza y a su vez constituye un factor determinante para su riqueza y variedad natural: la cordillera Pariakaka; que partiendo desde el Norte de la provincia de Yauyos, se desarrolla longitudinalmente, desde hasta llegar al Sur de Ticlio (Huarochirí), exhibiendo en su recorrido, dos imponentes nevados: el Pariakaka, de 5,755 metros de altitud, (frente al distrito de Huarochirí); y el nevado del Monte Meigg (entre San Mateo Huanchor y Casapalca), desde donde inicia el descenso de cuatro ríos que discurren paralelamente, y que proporcionan el recurso hídrico que irriga los valles de Lurín , Santa Eulalia, Rímac, y Mala (Valderrama, 2005).

2.2.4 Ubicación: Macro localización y Micro localización

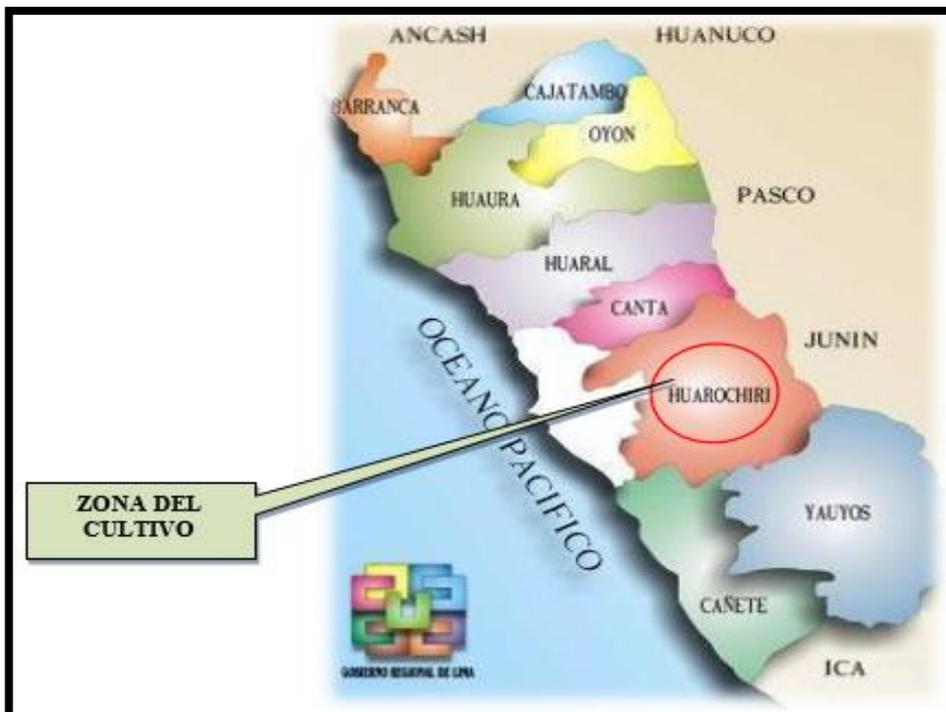
A continuación, se presentan los mapas de macro localización y micro localización del proyecto:

Imagen 2. 3: Ubicación de Huarochirí a nivel nacional



Fuente: www.aboutespanol.com/mapas-del-peru

Imagen 2. 4: Ubicación de Huarochirí en el Departamento de Lima



Fuente: www.aboutespanol.com/mapas-del-peru

Imagen 2. 5: Provincia de Huarochirí y sus distritos



Fuente: www.aboutspanol.com/mapas-del-peru

Tal como se mencionó en el capítulo anterior, la población de Huarochirí, celebra eventos comerciales orientados a la promoción de la palta, tal es el caso, de la Asociación de Productores de Palta Fuerte de Huarochirí, que ayudados por la Municipalidad Distrital de Santa Eulalia, impulsan el Festival de la Palta Fuerte, el cual es el certamen agrario más grande de Huarochirí. A la fecha se encuentran en su edición número diecinueve (XIX).

2.3 Asociatividad

Según información de United Nations Environment Programme (ONU, 2016), asociatividad es una organización voluntaria no remunerada de personas que establecen un vínculo, con la finalidad de conseguir objetivos en común.

La asociatividad es un sistema de organización estructurada, que facilita la gestión de esfuerzos conjuntos a fin de conseguir un objetivo colectivo. (Maldonado Gina, PUCP 2012).

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (FAO, 2017), las asociaciones de productores juegan un papel muy importante, debido a que son eficientes e inclusivas apoyando a los grupos agrícolas vulnerables

2.3.1 La importancia de una asociatividad

La principal importancia radica en que las asociaciones constituyen organizaciones de emprendedores, agricultores o pequeños empresarios que, mediante suma de esfuerzos, se ven beneficiadas económica y socialmente, pues son capaces de generar puestos de trabajo sostenibles a través de modelos de negocio resistentes a impactos ambientales y económicos (FAO, 2017).

En los procesos de la asociatividad se deben tener objetivos en común, construir confianza, y establecer reglas claras, donde cada empresa o negocio conserve su forma de trabajar y sus actividades. (Notipymes.2017)

Las asociaciones de productores agrícolas constituyen formas de unión con objetivos comunes e instrumentos que generan e incentivan el intercambio de tecnología y conocimiento entre los integrantes. Generalmente, los miembros tienen en común factores socio demográficos y geográficos lo cual permite la identificación grupal.

Los principales beneficios de la asociación son:

- Solución de problemas en común.
- Acceso a financiamiento.
- Capacitación.
- Reducción de costos de producción.
- Alto poder de negociación.

Para la FAO, crear asociaciones es importante porque los agricultores pueden ser plenamente productivos, y asimismo, su integración permite:

- Desarrollar las capacidades de los productores a nivel organizativo, técnico y comercial, además de poder integrarse en las cadenas de valor.
- Compartir experiencias y casos de éxito a través de buenas prácticas, publicaciones y módulos de aprendizaje.
- Creación de un marco regulatorio y jurídico, con un entorno propicio, clima favorable para inversiones, y un mapa de consulta para diálogos políticos donde exista participación activa de los diferentes agricultores; y
- Defender las necesidades de los integrantes de las asociaciones, existencia de una participación efectiva donde sus voces sean escuchadas a nivel local, regional, nacional y global.

En países en vías de desarrollo se necesitan de servicios que normalmente no están disponibles en zonas rurales. Las ventajas en servicios de una asociatividad son:

- Mejorar la gestión de los recursos naturales.
- Accesibilidad a los mercados.
- Ampliar conocimientos e información.
- Participación de los productores en toma de decisiones estratégicas

Como se mencionó anteriormente, los productores pueden satisfacer plenamente la demanda fluctuante de alimentos a nivel local, nacional e incluso internacional, según su modelo de negocios; con niveles altos de seguridad alimentaria, mejores índices de calidad de vida, y reducciones en la pobreza rural.

2.3.2 Tipos de Asociatividad

Según información proporcionada por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (Díaz,2017), la selección de la empresa asociativa es importante, ya que a partir de ahí se definen las obligaciones, derechos, beneficios y responsabilidades que adquiere cada uno de sus socios, ante el Estado, la ley, y demás agentes con los que mantiene relaciones. Por tanto, a continuación, se detallará los tipos de asociatividad:

A. Empresa en Sociedad

Este tipo de sociedad requiere que las personas aporten con capital o trabajo para un objetivo en común originando una personería jurídica diferente a la inicial de los socios.

Existen dos tipos de empresa en sociedad

A.1. Las sociedades civiles: son empresas sin fines de lucro, no requieren contar con un capital propio, y están reguladas por el Código Civil y Laboral.

A.2. Las sociedades mercantiles: son organizaciones con fines de lucro y están reguladas por el Código de Comercio. Estas se clasifican en tres categorías (Díaz, 2017)

- a) **Las Sociedades Personales:** Están conformadas por socios que aportan capitales, y en las cuales todos ellos responden de forma ilimitada con sus bienes, constituyendo una forma práctica para conseguir una alta capacidad financiera. No obstante, cuando un socio abandona la empresa, ésta tiene que volver a crearse. De esta forma, dentro de este tipo de sociedades se encuentra la más común denominada Sociedad Colectiva, donde se necesita un mínimo de dos socios. El riesgo es muy elevado para los socios
 - b) **Las sociedades Mixtas o intermedias:** Estos tipos de forma jurídica son menos frecuentes; *“son sociedades en comandita formada por dos tipos de socios, los colectivos con responsabilidad ilimitada y los comanditarios, cuya responsabilidad se limita a su aporte de capital”* (Cruz, M., UTP-2016).
 - c) **Las sociedades Capitalistas:** La principal característica de la sociedad capitalista es que, el riesgo patrimonial de los socios es menor y la responsabilidad se limita al capital aportado, este tipo de sociedad es la más común. Se dividen en Sociedades Anónimas (S.A) y Sociedades de Responsabilidad Limitada (S.R.L)
- **Sociedades de Responsabilidad Limitada:** este tipo de sociedades está hecha para pequeñas y medianas empresas, asimismo se sabe que tienen limitaciones

en la transmisión del tamaño de la empresa y la propiedad, y, por otro lado, los créditos son respaldados por el capital aportado de los socios.

- **Sociedades Anónimas:** Empresas donde el capital está repartido en acciones; un socio-propietario puede traspasarlas o venderlas; asimismo, este tipo de sociedad, permite la acumulación de capitales para las grandes corporaciones, y por tanto la responsabilidad que tiene en la empresa está en función al valor nominal de sus acciones, lo cual conlleva a que sus principales problemas se generen por la disociación entre la dirección y la propiedad.

B. Sociedades de economía social

Las **Cooperativas** se encuentran en este tipo de sociedades, que constituyen una forma jurídica sin fines de lucro, caracterizadas por contar con un número mayor de socios, buscando un beneficio social más allá de lo económico. Así también, las cooperativas se encuentran reguladas por la “Ley General de Cooperativas - Decreto Legislativo N°85”. (Fenacrep, 2005). Ver Anexo 2

Existe libertad de entrada y salida de la cooperativa, y también existe igualdad y democracia para establecer los objetivos, siendo el capital aportado independiente, y estando la cantidad de beneficios a recibir, determinado por las actividades que realicen los socios, y no por el capital aportado. Adicionalmente, las cooperativas tienen obligaciones de instruir, educar e informar a sus socios, y en primera instancia, ellos tienen que apostar por una adecuada cultura territorial y agricultura sostenible. (UCOMUR, 2017)

Según la Ley General de Cooperativas, no se establece un máximo o mínimo de socios para instituir una cooperativa, ni un capital para su constitución (si es dinero en efectivo, debe crearse una cuenta bancaria, de acuerdo a las políticas de cada entidad financiera), ya que, normalmente se considera que el mínimo necesario es once (11) miembros. Por otro lado, la cooperativa puede estar conformada por personas naturales o jurídicas como socios. (Gotelli; Yataco Abogados, 2017)

2.3.3 Asociatividad en el Perú

Según estudios de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), las asociaciones de productores en el Perú no trabajan en equipo, sólo se integran para gestionar un beneficio específico, y luego trabajan por su cuenta y de manera aislada, dando como resultado una baja rentabilidad, productores con poca gestión al crédito, desconfianza, individualismo, y vulnerabilidad.

Cabe mencionar que el sector público impulsa el mejoramiento de la asociatividad, buscando generar un entorno rentable, económico y social más adecuado para ellos.

En el Perú hay algunas políticas e iniciativas gubernamentales orientadas a impulsar el mejoramiento de la asociatividad rural buscando generar un entorno social y económico más adecuado para éstas. Así, en este contexto, existen asociaciones, que aprovechan la coyuntura, con miras de crecimiento cuantitativo y cualitativo, y se caracterizan por ser inclusivos e impulsar la integración de sus miembros en los mercados de su especialidad o rubro.

Sin embargo, no obstante, lo indicado en el párrafo anterior, la asociatividad peruana presenta desafíos tales como, conseguir una articulación eficaz con el mercado, lograr un sistema de buen gobierno, crear valor ambiental y un capital fuerte, tener una gestión empresarial eficaz y desarrollar alianzas estratégicas.

Debido a la poca cultura de cooperación existente en los valles de Lima metropolitana y la falta de incentivos por parte del Estado, la aplicación de los tipos de asociaciones en el ámbito rural y a nivel de asociaciones, no es frecuente ni significativa.

Según el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (Díaz, 2008), existen diferentes formas de asociatividad, como son:

A. Agricultura por Contrato

Es un acuerdo entre productores y empresas de comercialización, para abastecer productos agrícolas con precios ya establecidos. La base de este contrato radica en el compromiso de compra asistencia técnica y suministro de insumos.

Esta propuesta bajo una administración efectiva, puede ser un medio para desarrollar mercados, transferir tecnología y lograr una mayor rentabilidad para el agricultor y el comprador; sirviendo además para cultivos temporales y permanentes. Sin embargo, el defecto de este sistema es que el comprador tiene un alto poder de negociación frente a los agricultores.

B. Maquila

Son actividades del proceso productivo que se mandan a realizar en otra empresa diferente, para aprovechar los menores costos de producción. La mayor parte de industrias maquiladoras se encuentran en el sector textil y agricultura (Díaz, 2008).

C. Alianzas Productivas

Las alianzas productivas permiten lograr una mayor inclusión de los agricultores en las cadenas productivas, para poder afrontar los problemas que radican en el acceso a la información, financiamiento, mercados, innovación tecnológica, infraestructura, entre otros. Asimismo, estos vínculos o acuerdos de cooperación persiguen objetivos en común, que pueden alcanzarse, en función al uso conjunto de habilidades tangibles e intangibles de acuerdo a la coordinación, y aplicación de alianzas estratégicas (Díaz, 2008).

Dada la naturaleza cambiante y dinámica de las relaciones de intercambio entre los productores, se debe considerar a las alianzas productivas más como un proceso que como un resultado.

D. Redes Empresariales

Es una cooperación entre diferentes productores, cada uno conserva su autonomía, con la finalidad de obtener beneficios individuales. Estas redes empresariales se clasifican en verticales y horizontales.

Las redes verticales son modalidades de cooperación entre productores que se sitúan en diferentes lugares de la cadena de abastecimientos para lograr ventajas competitivas que no podrían obtenerse de forma individual. Por otro lado, las horizontales compiten en un mismo mercado, y consisten en asociaciones de productores que ofrecen un mismo producto o servicio, estando en la posibilidad de coordinar la compra de insumos o proveer un pedido que ha sobrepasado sus capacidades autónomas (Díaz, 2008).

E. Consorcios

Los consorcios están constituidos por personas jurídicas que buscan realizar una actividad comercial mancomunada; de esta forma, los miembros de este tipo de asociaciones entienden que esa cooperación debe prevalecer con respecto a los competidores a fin de obtener un mayor posicionamiento, acceso a la tecnología más reciente y sobre todo a los mercados claves.

F. Acciones Colectivas

Se entiende por acciones colectivas a una iniciativa de grupo, originado por un objetivo compartido; pueden participar actores del sector público. Están orientadas a mejorar el bienestar social de los involucrados, evitar conflictos rurales, reducir problemas de género y mitigar problemas que se generan dentro de las cadenas productivas, como es el caso del acceso a mercados imperfectos, que no pueden solucionarse a través de acciones individuales.

G. Join Venture

Es una asociación de personas o alianza de empresas que trabajan bajo una misma normativa y dirección, para lograr una operación estratégica comercial de corto, mediano o largo plazo. Mantienen su independencia jurídica, las inversiones, responsabilidades, control de riesgos, personal, gastos y beneficios se distribuyen.

Es una colaboración empresarial conjunta que significa un negocio más, donde los socios siguen operando sus otras empresas individuales, y el apoyo no necesariamente tiene que ser un aporte de dinero, sino que dependerá de la necesidad que exista en la asociación. (BBVA, 2018)

2.3.4 Asociatividad en el Valle de Huarochirí

En el distrito de Huarochirí, los agricultores se decidan intensivamente a la producción agrícola frutas, verduras y crianza de animales menores, obteniendo sus ingresos principalmente por la comercialización de sus productos vegetales, y de animales, tratando de diversificar sus actividades para minimizar el riesgo frente a desastres naturales. De esta forma, existen aproximadamente mil agricultores en todo el Valle de Huarochirí que, actualmente reciben apoyo técnico por parte del sector público como es el caso del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), FORMAGRO, INIA, entre otras.

Respecto a las asociaciones en el distrito de Huarochiri, la más antigua es la Asociación de Productores del Valle de Santa Eulalia, que está conformada por 25 productores y no se encuentra registrada en registros públicos, siendo presidida por el Sr. Faustino Gusmán Gonzales; luego, la segunda más grande, es la Asociación de Productores de Palta Orgánica, la cual está debidamente formalizada e inscrita en registros públicos como, Asociación Ecológica Agropecuaria del Valle Santa Eulalia - Huarochiri, y está integrada por 18 productores, siendo presidida por el Sr. Pablo Rafael Llamosas; finalmente se tiene a la Asociación de Agricultores de Hortalizas y Cuys - Hortacuy, que tiene como presidenta a la Sra. Liduvina Sosa, y está conformada por 25 que aún no logran formalizar su asociación.

2.4 Benchmarking y Factores Críticos de Éxito

2.4.1 Benchmarking

El benchmarking es el proceso de comparación de un negocio con la los negocios o empresas de la competencia, con el objetivo de encontrar y aplicar estrategias de éxito, obtenidas mediante observaciones y comparaciones.

Las empresas que se toma como referencia pueden competidores directos o pertenecientes a otro sector. Así, una vez identificadas las estrategias de éxito, se tendrá que adaptar a las necesidades de la propia empresa mediante una sistemática y continua comparación de los procesos, productos, servicios, estrategias y gestión.

Todas las definiciones distintas de benchmarking comparten los puntos en común, que se mencionan a continuación:

- Desarrollo de la ventaja competitiva
- Análisis de las mejores prácticas de cada industria.
- Comparación del desempeño de organizaciones para lograr una mejora.
- Es un proceso interactivo de mejora continua.

Las categorías de Benchmarking son:

- a) Benchmarking interno: se trata del proceso que se aplica dentro de una empresa, es decir, se toma como referencia las mejores prácticas utilizadas por el área dentro de una empresa que está obteniendo mejores resultados en comparación con otras áreas de la misma empresa, siendo una de las principales ventajas, de esta categoría, la disponibilidad de datos e información (Bertelsmann, 2001).
- b) Benchmarking competitivo: Cuando el análisis comparativo es con empresas que son competidoras directas, es decir, que se toma como referencia las mejores prácticas de la empresa competidora, analizando cuidadosamente, el por qué, la competencia es más competitiva que la empresa propia (Bertelsmann, 2001).
- c) Benchmarking funcional: cuando se toma como referencia las estrategias ganadoras de una empresa que es líder en un sector industrial diferente al de la propia empresa (Bertelsmann, 2001).

La aplicación de la herramienta benchmarking es una metodología que consiste en un continuo seguimiento y evaluación de las empresas competidoras, sobre todo las que son líderes, a fin de analizar sus mejores prácticas y adaptarlas a nuestra empresa con el objetivo de poder mejorar el propio desempeño.

En el presente caso de estudio utilizaremos benchmarking funcional para la recolección y análisis de información de las organizaciones exitosas, de quienes se adaptarán los factores de éxito para aplicarlos al modelo de negocio.

2.4.2 Principales asociaciones

A continuación, se presentan casos de Asociaciones en el Perú

A. Cooperativa Agraria Acopagro

Acopagro está conformada por la asociación de pequeños productores de cacao de calidades especiales que se encuentran en el Valle del Huallaga Central, región San Martín, Perú. Distribuidos en 04 Provincias: (ACOPAGRO, 2017).

La asociación Acopagro está conformado por 2,000 miembros actualmente, destacando por sus certificaciones como el Fair Trade y Producción Orgánica; asimismo destacan por sus aliados financieros como: BBVA, Rabobank, Alphmundl, Alterfin y ResponsAbility Shared Interest.

Factores de éxito de Acopagro:

- Organización y asociación de los productores.
- Promoción de un producto con mercado internacional.
- Transferencia tecnológica a los socios.
- Créditos para la producción y cosecha.
- Vinculación a organismos de economía solidaria, estos organismos otorgan créditos y compran productos en condiciones ventajosas pidiendo a cambio calidad de producto.
- Brinda asistencia técnica, capacitaciones en aspectos organizacionales y productivos, así como también crédito individual.
- Para asociarse los agricultores deben poseer por lo menos dos hectáreas.

B. Asociación del Valle de Chira

Conformado por la unión de pequeños productores que buscaron organizarse, por ello el 13 de septiembre del 2001 se constituyó el Primer comité de Productores de Banano, que en la actualidad cuenta con más de 331 socios de los cuales 58 son mujeres y 273 hombres (VALLE DEL CHIRA, 2017).

Esta asociación cuenta con certificaciones exitosas como el Sello Orgánico y el Fairtrade Labelling Organizations Internacional (FLO), que hace posible vender el banano con mejores precios y condiciones económicas.

Factores de éxito de la asociación del Valle del Chira:

- Esta empresa destaca por su eficiente Estructura Organizacional y desarrollo social, así como por sus asesores externos (asesoría legal y contable).
- Promueven y asesoran la formación de las pequeña y medianas empresas a favor del agricultor.
- Se interesan por el bienestar del agricultor y su familia.
- Promueven programas sociales, ambientales, culturales, educativos, talleres técnicas y experiencia con otros agricultores de los valles aledaños.
- Cultivan vínculos con instituciones tanto nacionales e internacionales que puedan potenciar su crecimiento.
- Cumplen la legislación que rige y norma la agricultura, se preocupan por gestionar su justa aplicación.
- Asesoran gratuitamente a la comercialización y la continua búsqueda de nuevos mercados.
- Continuamente crean lazos entre todos los involucrados del negocio.

2.4.3 Empresas para realizar el análisis comparativo

A continuación, se presentan las principales empresas que benefician a asociaciones y cooperativas agrícolas, de las cuales mediante benchmarking podemos extraer estrategias, metodologías y factores de éxito:

A. Agrícola Cerro Prieto

Es una empresa dedicada, con gran éxito, a la comercialización, producción, y empaque, de productos agrícolas como la Palta Hass, Uva de Mesa, y otros. (CERRO PRIETO, 2017)

Factores de éxito de la empresa Cerro Prieto.

- La empresa está continuamente buscando la satisfacción, bienestar, salud y seguridad para sus trabajadores, a la vez que propicia la adaptación al cambio, siendo sobresaliente que cuente un centro médico para sus empleados.
- Los empleados tienen descuentos especiales en sus productos y pueden pagar a crédito.
- Celebraciones especiales en navidad y año nuevo hacia la comunidad, y donación de útiles escolares y libros en época escolar.
- Cerro Pietro también se preocupa por la comunidad donde se desarrolla, por lo cual ha invertido en infraestructura con el fin de mejorar el reservorio Gallito Ciego, logrando con ello, reducir al mínimo los días de corte de agua, y posibilitando que los pobladores de esta zona, puedan cultivar durante casi todo el año.
- El recurso humano es el más importante recurso de la organización. Su calidad, compromiso y contribución son esenciales para lograr la sostenibilidad.
- Esta empresa aplica el modelo de Buenas Prácticas Agrícolas.

B. Camposol

Camposol es una empresa, con una estructura organizacional integrada verticalmente, que vende alimentos frescos, saludables y apreciados por consumidores de todo el mundo. De esta forma, durante los últimos años, Camposol ha consolidado sus operaciones desde el cultivo, hasta la distribución de productos a nivel global. (Camposol,2017).

Factores de éxito:

- En la cadena de suministros tienen trazabilidad total de sus productos,
- Modelo de negocio de producción sostenible,
- Cumplimiento con los aspectos ambientales y sociales,
- Propuesta de valor a sus clientes es sólida y fuerte, al brindar productos y servicios superiores
- Tener buenas relaciones de largo plazo con las cadenas de supermercados más importante del mundo.
- Apoyar el desarrollo sostenible mediante políticas que fomenten la responsabilidad social en todos sus alcances.

2.4.4 Factores Críticos de éxito para nuevos modelos de negocios

De acuerdo a la información presentada, se ha analizado y determinado que los factores de éxito para la empresa planteada en este plan de negocios serían:

- El contacto profesional y establecimiento de relaciones a largo plazo en los supermercados de la ciudad de Lima, específicamente en el grupo HORECA (Hoteles, Restaurantes y Catering), lo cual contribuirá a la eficacia en comercialización de la palta fuerte.
- El asesoramiento Especializado que brindara la empresa a las Asociaciones de Agricultores, principalmente en la instancias, técnica, legal y administrativa, con el fin de lograr la mejora continua de los socios agricultores.

- La buena calidad del producto cumpliendo los requerimientos en todas las etapas del crecimiento de la palta, desde las semillas hasta que los productos lleguen a los consumidores finales.
- Mejorar la asociatividad como estrategia para incrementar la competitividad de los agricultores y sus productos.
- Una adecuada responsabilidad laboral y social, bajo un marco legal orientado a lograr un mayor bienestar en sus colaboradores, y por ende a una mayor productividad.
- Aplicar buenas prácticas agrícolas como: la eliminación de insecticidas, herbicidas, fertilizantes inorgánicos, bolsas de tratamiento con insecticidas y fungicidas; dando paso a la utilización de compost de lombriz, y de fertilizantes orgánicos.
- Generación de confianza entre los diferentes involucrados de toda la cadena productiva y logística.
- Búsqueda continua de nuevos mercados y formas de comercialización.
- Promover en mediano plazo la obtención de las Certificaciones.
- Implementación de una planta para darle mayor valor al producto.
- Cumplimiento con los aspectos ambientales y sociales

2.5 Generación de un Modelo de Negocio

La guía metodológica conocida como Canvas o Lienzo es una herramienta de gestión estratégica que simplifica el análisis, facilita el trabajo en equipo y mejora enormemente el entendimiento de un modelo de negocio innovador durante su desarrollo. Por otro lado, el Canvas brinda un panorama integrado y fácil de visualizar, debido a que identifica las nueve áreas claves de una empresa sobre las cuales se crea, proporciona y capta valor para el cliente (Osterwalder & Pigneur, 2011).

El modelo de negocio se divide en nueve módulos que contemplan las cuatro áreas fundamentales de toda empresa como son: el cliente, la oferta, la infraestructura y evaluación económica. Estas nueve áreas son las siguientes:

1. Segmento de Mercado.
2. Propuesta de valor.
3. Canales de distribución.
4. Relación con clientes.
5. Fuentes de ingreso
6. Recursos claves.
7. Asociaciones claves.
8. Estructura de costos.

La aplicación de la metodología Canvas es tan válida para una gran empresa o un startup de dos personas, pues el objetivo, en ambos casos, es el de solucionar un problema o satisfacer una necesidad.

2.6 Comercio Justo Fair Trade

Comercio Justo o Fairtrade, es una forma alternativa de comercialización de productos de acuerdo a un trato cooperativo y solidario entre consumidores y productores, que basado en la transparencia, persigue el desarrollo sostenible, mediante mejores condiciones de comercialización que aseguren el respeto de los derechos de productores y trabajadores marginados, primordialmente en países en vías de desarrollo (World Fair Trade Organization. (2013)).

Asimismo, esta forma de comercio consiste en seguir condiciones comerciales justas y provechosas para todas las partes involucradas, pues conlleva a que los productores mejoren sus condiciones de vida y progresen en los diversos rubros de la industria a la cual se dedican. Adicionalmente, para los consumidores es una forma de fomentar la lucha contra la pobreza y colaborar con el mejoramiento de la sociedad (Coordinadora Nacional de Comercio Justo - Perú. (2016))

El hecho que un producto lleve el Sello de Certificación de Comercio Justo (FAIRTRADE) manifiesta que tanto los comerciantes y los productores han cumplido

a cabalidad con los criterios de Fairtrade que básicamente están destinados a corregir el desequilibrio de poder en las relaciones comerciales, la inestabilidad de los mercados y las injusticias del comercio convencional.

El precio justo, parte fundamental del Fair Trade, es el precio que algunos consumidores están dispuestos a pagar, motivados por organizaciones que les garantizan un ingreso adecuado, equitativo y proporcional a los agricultores, que demuestran prácticas laborales justas.

Asimismo, este precio intenta garantizar que los agricultores o productores logren cubrir sus costos de producción sostenible. Por otro lado, este precio actúa como una protección de los agricultores y evita que estén a merced del mercado, brindando una garantía para que los agricultores tengan la capacidad de cubrir sus costos medios (fijos y variables) de producción sostenible.

Si el precio del mercado es superior al mínimo que se establece de acuerdo a los principios del comercio justo o Fairtrade, los productores y los comerciantes también pueden negociar precios más altos sobre la base de la calidad y otros atributos y por tanto los ingresos de los productores se incrementan.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1 Análisis del Macroentorno: SEPTTE

En este capítulo es donde se analizarán todos los factores que puedan afectar al entorno del plan de negocio, como son, los factores políticos, económicos, sociales culturales, ecológicos, legales y tecnológicos. Como primer paso se hará a la recopilación de información que será evaluada, posteriormente se identificará las oportunidades y amenazas para nuestro modelo de negocio.

3.1.1 Entorno Social

El principal mercado objetivo, que es Lima Metropolitana tiene una población de que supera los nueve millones, según las proyecciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017). De este total tenemos las cifras mostradas en el cuadro siguiente que nos dan a conocer las estadísticas de empleo en Lima Metropolitana.

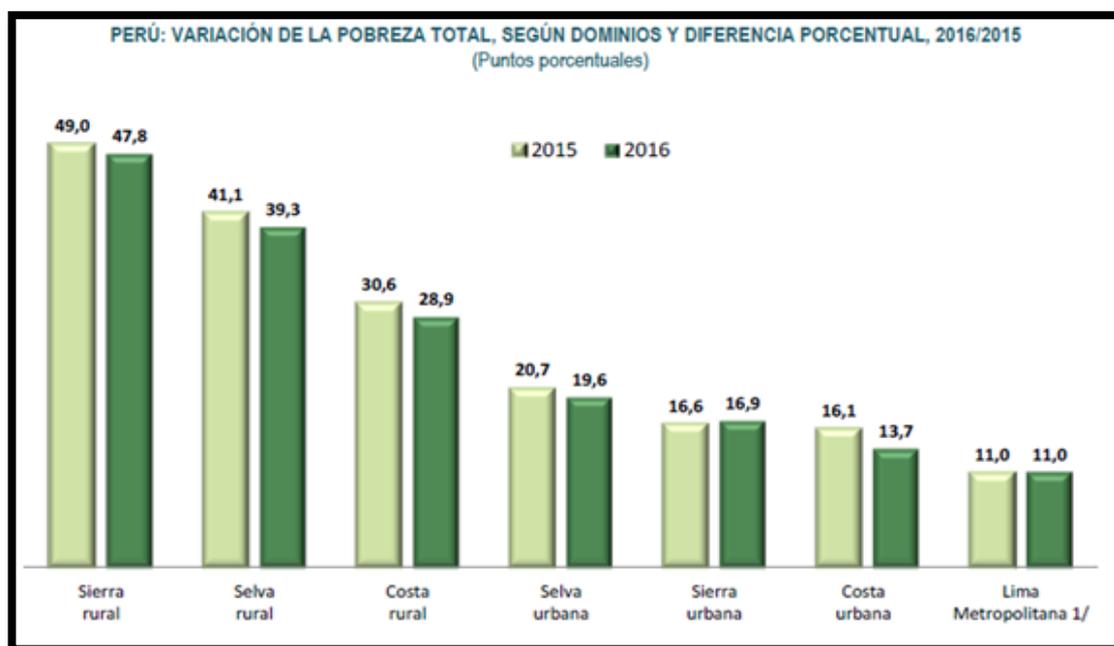
Tabla 3. 1: Datos estadísticos de empleo según INEI 2016

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	CANTIDAD (en miles de personas)
PEA: Población Económicamente Activa	4 782.2
Población ocupada Hombre	2 630.2
Población ocupada Mujer	2 152.0
Adecuadamente empleada	3 104.1
Subempleada	1 678.1
Por horas (visible)	541.7
Por ingresos (invisible)	1 136.4
PEA desocupada	346.2
Con experiencia laboral	314.7
Sin experiencia laboral	31.5
Ingreso promedio proveniente del trabajo	1 940.0

Fuente: página web INEI (datos 2016)

De acuerdo al informe técnico del INEI la distribución de la pobreza en Lima (2017) tiene una incidencia porcentual del 11%, y en la costa y en la sierra rural de 28.9% y 48% respectivamente.

Gráfico 3. 1: Variación de la Pobreza según INEI 2016



Fuente: INEI 2016 –Informe técnico de la pobreza

En el ámbito local, en la provincia de Huarochirí, las Municipalidades tienen el registro (según INEI, 2007) de una población total de 72,845 habitantes. Asimismo como principales cifras se tiene que, el 6,8 % de población, viven en área urbana y el 32.2% de la población habitan en área rural. Y respecto al género se tienen una distribución 52.8 % de población que son varones y el 47,2%, que son mujeres.

La última tasa de crecimiento poblacional promedio a nivel nacional fue de 2% (Censo INEI 2007), sin embargo, de acuerdo a las proyecciones en el 2018, tendríamos una tasa de crecimiento anual de 1.6%.

En el siguiente cuadro, obtenido de la Municipalidad de Santa Eulalia tenemos las principales cifras de la población y algunos indicadores referidos a la situación particular de esta población, que reflejan la situación actual de la provincia de Huarochirí.

Tabla 3. 2: Indicadores de población en Santa Eulalia, Huarochirí

PRINCIPALES INDICADORES	
Acceso a agua potable (red pública)	1,552 viviendas
Total mujeres	6,015 personas
Total hombres	5,772 personas
Analfabetismo	0.232 personas
Superficie	111.1 Km2.
Pobreza	18.9 %
Acceso a telefonía fija	49.3 %
Población estimada	11.787 personas
PEA	4,398 personas
Desnutrición crónica (< 5 años)	11.5 %

Fuente: INEI - 2017

De acuerdo a la información proporcionada por la Municipalidad de Santa Eulalia (dentro de la provincia de Huarochirí), las prioridades respecto a las necesidades para el desarrollo de esta provincia están resumidas en el siguiente cuadro:

Tabla 3. 3: Necesidades prioritarias en Santa Eulalia según la Municipalidad

Nº	Principal problemática, necesidades y oportunidades priorizadas
1	No existe un Plan de Desarrollo Turístico Local (PDTL)
2	Falta información turística del distrito de Santa Eulalia.
3	Deterioro de recursos naturales, culturales e históricos.
4	El turismo tiene muchas ramificaciones.
5	Falta normar el uso de las Plazas y áreas de recreación.
6	Inexistencia de señalización de los recursos del distrito.
7	Arrojo de basura a las quebradas.
8	Falta fortalecer las capacidades de las instituciones vinculadas con la actividad turística.
9	Falta diversificar la oferta turística.
10	Contaminación y deterioro de los ríos y acequias.

Fuente: Municipalidad de Santa Eulalia - Plan de Desarrollo Turístico, 2017.

Por otro lado, en el entorno local y de acuerdo a los hallazgos de la visita a Santa Eulalia se pudo conocer que la mayor parte de los agricultores poseen en promedio terrenos de menos de una hectárea. Asimismo, parte de estos agricultores se han organizado para formar la “Asociación Ecológica Agraria del Valle de Santa Eulalia”,

con el fin de producir productos orgánicos, como palta fuerte, chirimoya, lúcuma, etc., para lo cual cuentan con la certificación de productos orgánicos del Sistema de Garantía Participativo SGP, que se logró gracias al apoyo de Formagro (entidad creada por el Ministerio de Agricultura desde el 2016).

3.1.2 Aspecto Económico

En términos generales y en base a la información de cifras macro, puede señalarse que el Perú se encuentra actualmente, en una etapa estable de crecimiento económico, dado que el presente año (2018), de acuerdo a las proyecciones del BCRP estaríamos creciendo menos de 4%, no obstante, todo dependerá del manejo económico y de la coyuntura interna política del Perú, que influye en el riesgo país y por ende en el flujo de inversiones. Por otro lado, según cifras oficiales (INEI, 2017), al término del 2017 se tuvo una inflación acumulada (Variación de Índice de precios al consumidor), del 1.4%, y en el mes de febrero se alcanzó una inflación mensual de 0.3%.

Respecto al Producto Bruto Interno, de acuerdo a los reportes del INEI 2017, se tiene que el PBI Nacional actual, asciende a una cifra de 646,803 millones de soles, con una tasa de crecimiento anual de 6.9% y un PBI per-cápita de 20,541 soles con una tasa de crecimiento de 5.8%. Asimismo, de acuerdo al registro histórico, hay una marcada tendencia al crecimiento económico, que se mantiene, con algunos altibajos desde el 2000, lo cual se debe en gran parte al auge de las agro-exportaciones, que actualmente, son el tercer generador de ingresos a nivel nacional, después de sector minero y el pesquero, siendo dato notable que el Sector Agrícola, presenta un aporte al PBI que asciende a 4,252,617 miles de soles (a precios base del 2007), con una incidencia porcentual del 16,4% del PBI total Nacional (INEI 2016).

En el aspecto económico, puede además señalarse que el gobierno viene incentivando mejoras en el sistema de acceso a los recursos de financiamiento para pequeños empresarios (como los agricultores) de las zonas periurbanas y rurales. Y esto puede verse plasmado en El Plan de Inclusión Financiera del gobierno, que se inició a partir del 2015, con la formación de la Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera (CMIF), creada por Decreto Supremo No 029-2014-EF, teniendo dicha entidad por objetivo, el diseño e implementación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF), siendo las instituciones que conforman esta comisión: el

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), el Ministerio de Educación (MINEDU), el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), la Superintendencia de Banca, el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) y el Banco de la Nación (BN), Seguros y AFP (SBS).

Según la Dirección de Estudios Económicos de MYPE e Industria, en el 2017, la prioridad de esta institución era elaborar, promocionar y desarrollar instrumentos financieros orientados a que los pequeños y microempresarios tengan mayor acceso al mercado de capitales y otras fuentes de financiamiento. De esta forma, de acuerdo al reporte del CMIF- 2015, al año 2015 se ha registrado la existencia 1,691,462 *empresas* inscritas en la SUNAT, de las cuales, el 99.5% son MIPYME, y sólo el 7.2% accede al sistema financiero formal lo cual puede verse, en el siguiente cuadro:

Tabla 3. 4: Participación de pequeñas y medianas empresas en el sistema financiero

Tamaño	N° Empresas registradas en SUNAT	Participación %	N° Empresas en el SF Dic 2015	% Participación en el SF
Microempresa	1,607,305	95.0%	86,007	5.4%
Pequeña empresa	72,664	4.3%	33,283	45.8%
MYPE	1,679,969	99.3%	119,290	7.10%
Mediana empresa	2,712	0.2%	1,784	65.8%
MIPYME	1,682,681	99.5%	121,074	7.20%
Gran empresa	8,781	0.5%	6,612	75.3%
Total	1,691,462	100%	127,686	7.65%

Fuente: Reporte Crediticio de Deudores- Dic 2015-SBS

Elaboración PRODUCE: Dirección de Estudios Económicos de MYPE e Industria

En vista de lo expuesto se ve que actualmente hay muy pocas empresas que tienen acceso a recursos del sistema financiero, lo cual se traduce en la falta de liquidez y capital para poder lograr una productividad que les permita crecer y ser sostenibles económicamente en el tiempo, de allí la importancia de los esfuerzos del estado por lograr la inclusión financiera.

Gracias a los hallazgos del CMIF, se han ido implementando simplificaciones documentarias, como alternativas de garantía de financiamiento, principalmente mediante el Proyecto de Decreto Supremo 5, que mediante un ajuste del Reglamento de la Ley N° 29623 promueve el uso del Factoring como medio de financiamiento (D.S N° 208-2015-EF). Asimismo, se plantea el desarrollo de garantías colaterales

alternativas a las vigentes y de fondos de garantía orientados a mejorar el sistema de garantías exigidas para conceder créditos, e impulsar la inclusión financiera (CMIF, 2017)

Por otro lado, como institución financiera especializada en el agro se cuenta solo con Agrobanco, institución que recientemente (2017-enero) ha sido investigado por casi 400 operaciones fraudulentas (según diario Gestión 15 de febrero) consistentes en préstamos de alta liquidez y un fallido sistema de evaluación y control del riesgo, lo cual representa una desalentadora realidad respecto al apoyo a los agricultores, sobretodo porque uno de los alcances de Agrobanco era canalizar los fondos de aportes nacionales del gobierno y extranjeros como Deutsche Bank NY, Citibank NY, Bladex y CAF, para otorgar créditos agrícolas. Sin embargo, (según Gestión febrero 2018), a pesar de las adversidades, la ministra de economía (en funciones, en ese entonces), manifestó los planes de apoyar a Agrobanco con la inyección de capital, lo cual quiere decir que hay gran probabilidad de que esta institución siga siendo una fuente de financiamiento de créditos agrarios. Asimismo, es probable que las tasas de interés de los préstamos agrícolas se incrementen en tasas mayores al 11% debido a los ajustes respecto a los riesgos crediticios, resultantes de esta coyuntura.

Respecto al poder adquisitivo, el ingreso promedio actual por persona en Lima es de 1,940 soles, (población parte del PEA activo), cifra con la cual Lima lidera el ingreso promedio respecto a otras regiones, según el INEI.

Por otro lado, cabe mencionar que, en el sector de comercio de alimentos, la venta de alimentos frescos es liderada por los mercados de abastos tradicionales, con una participación de cerca del 70%, frente a otras plazas, como los supermercados, que tienen el restante 30% de participación del mercado. Por otra parte, actualmente el sector supermercados-autoservicios (dentro del rubro retail), está en crecimiento, y es una opción rentable para la venta de alimentos frescos, ya que, según reportes del 2017, solo el total de las ventas entre los supermercados y autoservicios, han registrado una participación de mercado a nivel nacional de 39.6%, con una venta de más de 14 millones de soles nacional, alcanzando un crecimiento anual de 5.3%. (PeruRetail, marzo 2017).

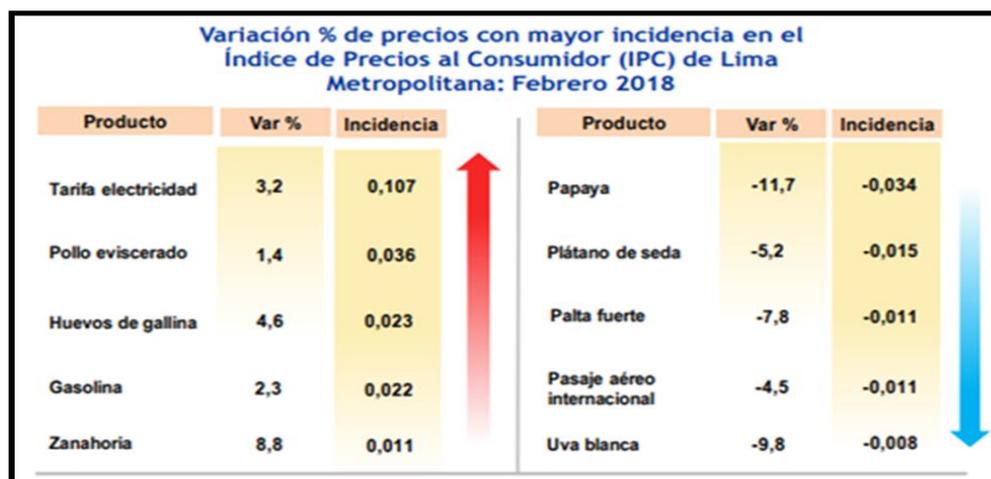
En referencia a la palta fuerte, se puede indicar, que la variedad Hass es la más demandada a nivel mundial, llegando tener el 95% de demanda a nivel mundial (BBC, 2017). Asimismo, debido a la creciente demanda global (sobre todo en EEUU, China, y Oceanía), y a la baja producción del 2017, el precio se incrementó considerablemente, llegándose a registrarse, (según la BBC 2017), un alza de hasta 2.80 dólares el kilogramo de palta procedente de México. Por otro lado, en este mismo año, las exportaciones de Palta Hass hacia China (provenientes de Latinoamérica), crecieron a un ritmo del 250% (Financial Times, 2017). Sin embargo, México vio disminuida su producción, en cerca del 40%, debido a sequías y otros inconvenientes, razón por la cual, EE. UU (principal comprador de la producción de paltas de México), incrementó la importación de palta proveniente de Perú, contribuyendo a impulsar el crecimiento del volumen de exportaciones de la Palta, que actualmente también se exporta a Europa y Asia a destinos como Holanda y China respectivamente.

Según fuentes oficiales (Gestión, el Comercio, marzo 2018), a nivel mundial, el Perú es el segundo productor de paltas Hass, lo cual significa que además de haber posicionado este producto globalmente, existe actualmente una gran oportunidad para incrementar la producción y exportación de palta peruana alrededor de todo el mundo (Agrimundo, 2017).

En el ámbito nacional, el boom mundial de la palta, motivado por la gran versatilidad de usos, y sus bondades para la salud, también ha influido en el mercado peruano, que, además de mostrar una marcada preferencia por la palta fuerte (de casi un 90% frente a otras variedades) muestra una tendencia creciente de consumo, registrándose, en el 2015 un ratio de consumo per cápita de 5.7 kilogramos por persona (Dirección General de Agricultura, 2015).

Adicionalmente, respecto a la palta fuerte, puede mencionarse, que su precio es uno de los más volátiles dentro del rubro de comercialización de alimentos frescos, debido, entre otros factores, a las fluctuaciones de variación de precios por oferta y demanda, y a la estacionalidad o escasez en algunos meses al año. Por consiguiente, mostramos a continuación en el Gráfico 3.2, donde se puede apreciar la variación de precios de consumos de algunos alimentos relevantes en el mercado interno de Lima Metropolitana, entre los que se encuentra la Palta Fuerte.

Gráfico 3. 2: Variación del porcentaje de precios al consumidor Feb 2018



Fuente: INEI, 2018

En el ámbito de Gobierno Local (provincial), al 2017, Huarochirí es la tercera provincia con mayor transferencia presupuestal del Gobierno Nacional, con un monto total que supera los noventa millones de soles.

3.1.3 Aspecto Político Legal

En el entorno político tenemos como uno de los principales hechos, la publicación y aplicación a nivel nacional del Plan Estratégico Nacional de Desarrollo del Agro, publicado por MINAGRI en el 2016, que tiene como objetivos fundamentales, la evaluación, y la mejora de la producción agrícola a través de, un estudio de la situación de las tierras agrícolas a nivel nacional, orientado, al correcto uso de dichos terrenos, a la selección de los cultivos predominantes y al desarrollo sostenible de la agricultura acorde con los objetivos y la política de protección del medio ambiente.

A través de la ley de Promoción del Sector Agrario 27360 (cuya vigencia se amplió hasta el 2021 mediante la Ley 28810), el gobierno ha venido impulsando el desarrollo de la agroindustria tanto para la agro exportación como para el consumo interno a través de tasas de tributación preferenciales (Impuesto a la Renta 15%) y menores costes laborales (contribución a EsSalud 4%), para las empresas dedicadas a la agricultura. Sin embargo, no obstante, que los resultados han sido benéficos para el crecimiento de la economía y la generación de empleo formal, se percibe en la ley en mención, un sesgo hacia las grandes empresas agroexportadoras, pues los beneficios

empresariales que brinda dicha, que no se plasman en los pequeños o medianos productores agrícolas, que, en gran parte, trabajan informalmente.

En esta parte es importante mencionar la situación en el ámbito nacional y local del recurso hídrico, que es un factor crítico en el agro, sobretodo en Perú, donde a lo largo del presente siglo, a pesar de los avances respecto a la mejora en infraestructura de abastecimiento de agua para uso agrícola (irrigaciones, presas, etc.), aún se registran carencia de este recurso, sobre todo en las regiones más pobres, donde se ubican la mayoría de los pequeños o medianos agricultores, cuyos escasos recursos de gestión no les permiten lograr mejoras en el suministro del agua.

Tabla 3. 5: Datos estadísticos sobre el uso del agua a nivel nacional

Sistema de irrigación	Superficie (%)	Eficiencia en la conducción y distribución en obras de riego mayor		Eficiencia de riego a nivel parcelario (%)		Eficiencia promedio total (%)
		Variación	Promedio	Variación	Promedio	
Surcos	61%	77%-81%	80%	38%-60%	45%	36%
Pozas-Melgas	36%	70%-80%	72%	22%-30%	25%	18%
Aspersión -Goteo	3%	86%-95%	90%	50%-70%	55%	50%
Total	100%				38.7%	30.5%

Fuente: Minagri- ANA 2012

Por otro lado, con el fin de mejorar la productividad de los suelos de la agricultura, el Ministerio de Agricultura ha creado AGRORURAL, entidad dedicada al desarrollo de acciones de conservación y mejoramiento de la calidad de los suelos en las zonas rurales, sobre todo en las que son afectadas por las lluvias y que presentan problemas serios de arrastre de partículas y sedimentos.

Una de objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo del Agro (2016), es el control y la gestión orientada a la conservación y buen uso de recursos naturales y de la diversidad biológica dentro del alcance del sector agrario, por lo cual, para el logro de estos objetivos se han creado el DISPACR, entidad que cuenta con la participación de Cofopri y permite el Saneamiento y Titulación de Predios Rurales, Comunidades Campesinas y Comunidades Nativas para efectos de titulación de tierra con fines agrarios.

Como parte de las medidas para mejorar la productividad de los suelos de la agricultura se ha creado AGRORURAL, entidad dependiente del ministerio de Agricultura que se ocupa del desarrollo de acciones de conservación y mejoramiento de la calidad de los suelos en las zonas rurales, sobre todo en las que son afectadas por las lluvias y que presentan problemas de arrastre de sedimentos. Por otro lado, dicha entidad ha venido financiando, mayormente, los proyectos de las zonas agrícolas y rurales de la Selva y la Sierra, apoyando a los emprendedores agrícolas a través de planes de negocio para asociaciones y/o grupos organizados de productores agrarios.

Respecto al ámbito internacional, el Perú tiene actualmente 39 tratados internacionales, que le han permitido colocar sus productos agrícolas (como la Uva, Palta Hass, Espárragos, etc) y desarrollar la agroindustria nacional. Por tanto, a continuación, se indican las cantidades de acuerdos internacionales, de acuerdo al alcance y la naturaleza del acuerdo:

- 28 Acuerdo Bilaterales de Inversión, con países como Alemania, Argentina, Australia, Canadá, China, Colombia, Cuba, Dinamarca, etc
- 11 Acuerdos de Libre Comercio (TLC) que incluyen un capítulo de inversión, con países como Estados Unidos, China, Costa Rica, Panamá México, Canadá, Chile etc.

Todos estos tratados han incentivado las exportaciones, sobretodo de la Palta Hass, colocándolos actualmente como el segundo productor a nivel mundial de este producto.

En el entorno de Huarochirí, la ciudad en estudio cuenta con varios factores que favorecen el surgimiento y la mejora de la agricultura en esta región, tal es el caso de la Municipalidad de Santa Eulalia, que viene apoyando a las asociaciones de agricultores de la zona mediante la compra de insumos agrícolas que benefician a todos los agricultores como es el caso de las ‘trampas de moscas’ que evitan la contaminación de los cultivos por la mosca de la fruta. Por otro lado, tal cual se indicó en Capítulo I, se viene desarrollando el Plan de Desarrollo turístico del Distrito de Santa Eulalia, que tiene como uno de sus principales atractivos, un circuito por los campos de cultivo de la zona, que además de producir palta, producen otros cultivos,

como la chirimoya, lúcuma, etc., que son comercializados tanto en las ferias locales, como en las ferias semanales ecológicas de Lima Metropolitana.

Es importante recalcar, que los agricultores de la Provincia de Huarochirí, cuentan con la asistencia técnica de la Oficina Agraria del Ministerio de Agricultura, que se ubica en Santa Eulalia que además se encarga de empadronar y tener actualizada la base de datos con las áreas de producción de los agricultores a fin de tener una base de datos útil, que sirva para el control y elaboración de planes de desarrollo del agro en esta zona.

3.1.4 Aspecto de Tecnología e Innovación

Como parte de aplicación al plan multisectorial de desarrollo del agro, el Ministerio de Agricultura ha creado el INIA, que es El Instituto Nacional de Innovación Agraria, entidad y organismo público, que tiene bajo su responsabilidad el diseño y ejecución de la estrategia nacional de innovación agraria a nivel nacional.

INIA tiene como ente Rector al Sistema Nacional de Innovación Agraria (SNIA), y se ocupa, fundamentalmente: del control técnico-normativo referente a los registros de los cultivos de origen peruano; la elaboración de la base de datos y registro de las semillas empleadas en las actividades agrícolas; la obtención de derechos sobre nuevas variedades de vegetales; el aprovechamiento sostenible de plantas con propiedades medicinales, y la seguridad de la biotecnología (INIA, 2017).

Por otro lado, el Instituto de Innovación Agraria, a través de los CRIA (Centro Nacional de Innovación Agro-empresarial), se encarga de dar la transferencia tecnológica para que los productores agrarios adopten la modernización productiva, y puedan lograr (mediante la diversidad productiva y otras técnicas), incrementar el valor agregado de sus productos, mejorándolos y haciéndolos menos vulnerables o más resistentes a los cambios climáticos, de tal forma, que directa o indirectamente se pueda incentivar la demanda interna y externa de productos agrícolas peruanos.

Refiriéndonos al ámbito de Huarochirí, esta provincia cuenta con la presencia de Formagro, entidad dependiente del Ministerio de Agricultura, que tiene una oficina en

Santa Eulalia hace dos años, y cuyo fin de apoyar a los agricultores, otorgándoles asesoría técnico-agrícola a fin de que el agricultor mejore su producción.

De acuerdo a los resultados de las visitas de inspección se constató, que los agricultores de Santa Eulalia, a pesar de producir productos orgánicos que requieren técnicas especiales, no aplican metodologías modernas de siembra, poda, y renovación de los arbustos y de paltas. De esta forma, se constató, que no cuentan con la infraestructura o equipamiento necesario para tener una adecuada operación cosecha y postcosecha.

Referente al recurso hídrico, puede señalarse, que los agricultores del Valle de Huarochirí, no aplican el riego tecnificado, ya que, cuentan con canales (alimentados por el Río Santa Eulalia y Afluentes), que les permite prescindir de riego por aspersión y goteo, empleando solo el riego por gravedad (Junta de Regantes), sin embargo, el sistema de canales existente, no cuenta con un sistema de mantenimiento adecuado, lo cual ocasiona graves problemas en el abastecimiento de agua que afectan a varios agricultores, sobretodo en la época de lluvias.

3.1.5 Aspecto Ecológico

El Perú cuenta desde el 2008 con el Ministerio del Medio Ambiente, institución protectora del Medio Ambiente y rectora de todos los aspectos referentes al uso racional de los recursos naturales. Asimismo, esta institución, se enmarca en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU y sigue las recomendaciones de desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), teniendo como una de sus principales funciones evitar que todas las actividades de la producción nacional no dañen ni alteren el sistema y equilibrio ecológico del Perú.

Para el caso de las actividades agrícolas, El Ministerio del Ambiente interviene coordinadamente con el Ministerios de Agricultura (que es partícipe del plan de desarrollo del Agro Nacional), y por ende participa en los lineamientos para el óptimo aprovechamiento del uso del suelo, y del agua, interviniendo no solo como regulador del medio ambiente sino como colaborador para el desarrollo del Agro sostenible.

En el contexto local de Huarochirí, el distrito de Santa Eulalia, cuenta con una Oficina del Instituto de Desarrollo del Medio Ambiente, IDMA, entidad no gubernamental encargada de apoyar al agricultor rural en la mejora su producción, por lo cual tanto IDMA como Formagro (en conjunto) apoyan a los agricultores dándoles los conocimientos necesarios para mejorar sus técnicas de cultivos, manteniendo buenas prácticas acorde con la preservación de la ecología.

3.1.6 Aspecto Geográfico

La Provincia de Huarochirí que se extiende en una superficie de 5,697.37 kilómetros cuadrados, es una de las diez provincias que conforma el departamento de Lima, ubicándose en la parte oriental y central de este departamento. Asimismo, cuenta con 32 distritos, teniendo como capital el Distrito de Matucana, y como principales ciudades, Santa Eulalia, Callahuanca, entre otras.

Dada su ubicación, Huarochirí tiene la particularidad de ser el inicio del trayecto hacia varias de las provincias que conforman el departamento de Lima, constituyéndose en una especie de entrada a las provincias del Este de Lima. Por consiguiente, una de sus principales ventajas es la rápida accesibilidad, a la Provincia de Lima por la carretera central, teniendo como distrito más cercano a Chaclacayo, que es una de las zonas campestres más emblemáticos de la ciudad de Lima.

Por otra parte, y como se podrá apreciar en el panel fotográfico Anexo 14, la pista de rodaje que recorre distrito de Santa Eulalia, llamada Carretera 22, permite el rápido acceso a las zonas de comercio, los campos de cultivo, y las oficinas gubernamentales o municipales de esta.

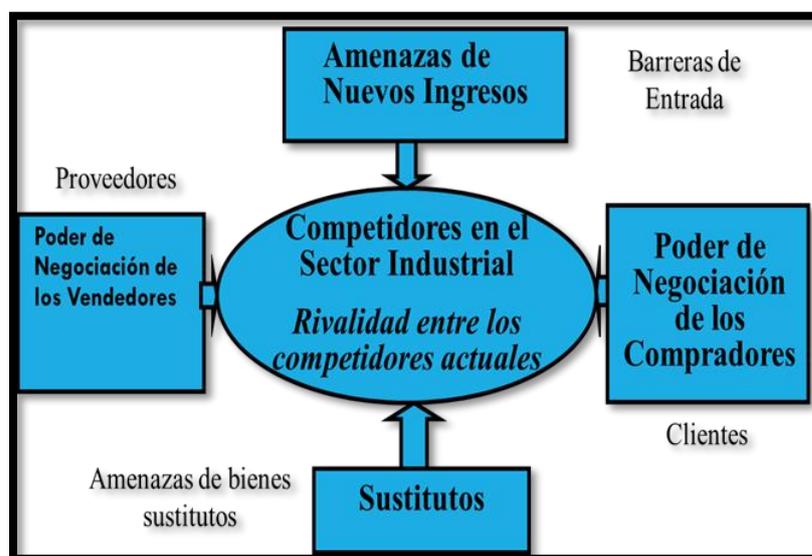
En cuanto a sus características meteorológicas, Huarochirí tienen un clima característico de la Sierra, con lluvias en los meses de enero, febrero y marzo, y clima templado caluroso de abril a diciembre. Además, la humedad relativa que presenta llega al 98%, y la temperatura en verano fluctúa entre 19°C y 28°C (noche y día), llegando en invierno hasta los 14°C en la noche y los 19°C, en el día.

3.2 Análisis de competitividad

El presente análisis de competitividad contempla el estudio del entorno empresarial, utilizando el Modelo de Competitividad propuesto por Michael Porter, donde se muestra como estas cinco fuerzas que componen el modelo de en mención, inciden directamente y condicionan frecuentemente, tanto el funcionamiento interno de las empresas, como también las estrategias adoptadas para alcanzar los objetivos estratégicos.

Los resultados de este modelo responderán directamente a las incógnitas sobre: que tan atractivo es el sector industrial de comercialización de palta fuerte en el mercado nacional para la empresa El Avocado S.A.C; que tan sostenible es este sector, y cuáles serían los peligros de fragmentación; que tan difícil es el ingreso a este sector; y, por último, si podremos lograr ejercer el liderazgo con las ventajas competitivas planteadas en principio para el presente plan de negocios.

Diagrama 3. 1: Fuerzas Competitivas de Porter



Elaboración propia

3.2.1 Poder de negociación de los Compradores: (Alta)

Los principales compradores de palta fuerte, como son los supermercados, cadenas de hoteles y restaurantes, son muy detallistas con la calidad del producto, dado que se encuentran en la búsqueda permanente de productos de alta calidad y en ese contexto, se encuentran bien informados sobre los precios, los costos, la apariencia

y la calidad que se les ofrece; por ello, no evalúan estrictamente al producto ofrecido y al proveedor, sino que, establecen sus condiciones de pago, y exigen el cumplimiento de sus estándares de calidad, que están plasmados en las fichas técnica que entregan a sus proveedores. Por ende, y en base a lo expuesto, y teniendo en cuenta que la cartera de clientes (para un negocio B2B), tiene particularidades, y no abundan en Lima Metropolitana, se concluye que el poder de negociación de los compradores es alto.

Por otro lado, el poder de negociación que tendría la aplicación del modelo de negocio, es decir la empresa El Avocado, se ubicaría en el nivel medio, dado que se orienta a satisfacer las exigencias de servicio de los clientes, para lograr y mantener su fidelidad, trabajando con volúmenes discretos cuyo incremento refleje la calidad del servicio y la satisfacción del cliente por las ventajas otorgadas, en eficiencia de precio y una mayor ventana comercial (menor estacionalidad), respecto a lo ofrecido por la competencia.

3.2.2 Poder de negociación de los Proveedores (Baja)

Los proveedores de la palta fuerte, de la empresa “El Avocado”, están constituidos por un gran número de pequeños agricultores, que en promedio cuentan con áreas de cultivo menores a una hectárea cada uno, y padecen de carencia de asesoramiento y tecnificación adecuada para sus productos, además de estar débilmente organizados, mediante la Asociación de Productores del Valle de Huarochirí.

Actualmente la comercialización de la producción de los agricultores de Huarochirí es de manera individual en volúmenes pequeños e irregulares. Asimismo, dicha producción carece de diferenciación respecto a otros lugares geográficos que también producen palta fuerte, a pesar de que la palta de esta zona tiene mejores características en sabor y textura.

Por ende, en base a lo descrito en este punto, el poder de negociación de los agricultores como proveedores tanto del “El Avocado, como de los acopiadores, es bajo, lo cual además se sustenta en que, en ambos casos, el recojo de los productos es al barrer, es decir, al pie de chacra, sin ningún valor adicional más, que las propiedades intrínsecas de la palta. Por consiguiente, el costo que implicar hacer llegar la producción de palta clasificada y limpia, a los mercados de consumo, es uno de los

factores (además de lo oferta y demanda), que resulta en un precio de consumo que frecuentemente duplica, o triplica el precio en chacra.

3.2.3 Amenaza de Nuevos Competidores (Media)

Los competidores potenciales, son las posibles empresas acopiadoras de palta fuerte (de los distintos valles de Lima), que poseedoras de un capital de trabajo considerablemente mediano (ver monto de inversión en capítulo 7), podrían estar interesados en comercializar la palta fuerte en el mismo público objetivo, aplicando el mismo modelo de negocio que “El Avocado”.

En base a lo expuesto, consideramos que la amenaza del ingreso de nuevos competidores es medio, no solo por el innovador modelo de negocio (en Huarochirí), que brinda a su vez servicios de comercialización y asesoría técnica legal, sino porque, el logro de los beneficios proyectados, depende de la generación de vínculos de confianza con el agricultor de Huarochirí, lo cual implica tiempo, inversión y una participación directa en la cadena productiva, a fin de aportar valor a la producción, y transferir a los agricultores mayores beneficios a los actualmente percibidos

3.2.4 Amenaza de Productos Sustitutos (Media)

Si bien es cierto que la palta no es un producto de primera necesidad, y que, ante una subida de precios, su demanda baja considerablemente, también es cierto, que el consumo de este producto está tan arraigado y posicionado en el consumidor peruano (sobre todo de Lima), que, en eventos y fechas y ocasiones especiales, su uso como acompañamiento es difícilmente sustituible por otros alimentos. Por tanto, los principales productos sustitutos de la palta fuerte, son las otras variedades de palta ofertadas en el mercado de Lima, como la Naval, la Criolla, y principalmente la Hass, cuyas demandas, en el mercado nacional son significativas. Y por ende, se concluye que la amenaza de productos sustitutos para la Palta Fuerte es baja, ya que actualmente goza de la preferencia del consumidor nacional, y, por tanto, no habría peligro de caer en una guerra de precios que pueda perjudicar el modelo de negocio.

3.2.5 Rivalidad entre los Competidores (Media)

Los principales competidores son las empresas de comercialización de palta en el Perú, como la empresa Camet y algunas empresas Agroexportadoras, que venden a altos precios saldos de producción a los principales supermercados y mayoristas de la ciudad. Asimismo, se tiene como competidores a los acopiadores a nivel nacional o local, que recogen al barrer la producción de paltas de los agricultores, las clasifican y las llevan hacia los supermercados, restaurantes u hoteles.

En este punto es importante indicar que, a pesar que los supermercados y mayoristas como MAKRO, aún tienen como proveedores a algunos acopiadores, a mediano plazo, tienen en sus planes estratégicos, establecer relaciones comerciales con los productores agricultores que manejen estándares de calidad.

Otros competidores son los medianos agricultores que comercializan sus productos en los mercados de Lima, y que si bien, no son proveedores de los supermercados, si lo son de los restaurantes y hoteles.

Ante lo expuesto en esta parte, y considerando la volatilidad y sensibilidad del precio de la palta fuerte y las exigencias del público objetivos (supermercados, hoteles y restaurantes), se determinó que el grado de rivalidad entre los competidores es medio.

3.2.6 Hallazgos del análisis de Competitividad

A continuación, se lista los hallazgos obtenidos del aplicar la metodología de Análisis de Competitividad de Michael E. Porter al planteamiento de empresa establecido:

- Las barreras de entrada son medianas, debido en parte, a que se requiere tener capacidad de inversión en capital, infraestructura y equipamiento, lo que dificulta el ingreso de nuevos competidores.
- El poder de negociación de los clientes es alto, debido a que no son abundantes (sobretodos los supermercados), y no tienen estándares muy exigentes, o difíciles de cumplir.

- El poder de negociación de los proveedores es bajo, principalmente porque son abundantes, adolecen de organización asociativa y de tecnificación agrícola.
- La amenaza de productos sustitutos es baja, debido a que, en el mercado nacional, la palta fuerte, es la más vendida y goza indudablemente de la preferencia del público. Adicionalmente, tal y como se mencionó líneas arriba, la sustitución de este alimento depende de la oferta y demanda, excepto en fechas, eventos y ocasiones especiales

En base al análisis de las Cinco Fuerzas el Mercado, puede concluirse que, la ejecución del Plan de Negocio encontrará un escenario favorable, debido a que las barreras de entrada son medias, las amenazas de productos sustitutos son bajas, el poder de negociación de los proveedores es bajo y el poder de negociación de los clientes es alto (por lo cual se han tomado sus precios actuales). Por consiguiente, la aplicación de los hallazgos listados, en las estrategias del modelo de negocio, fortalecerá las ventajas resultantes de combinar los servicios de comercialización y asistencia técnica, con miras a lograr el desarrollo sostenible de los agricultores.

3.3 Resultado de la evaluación del Análisis externo (Matriz EFE)

La matriz EFE, evalúa el grado de importancia de las oportunidades y amenazas del modelo de negocios, de manera clara y sencilla, para que, posteriormente se pueda plantear las mejores estrategias a favor de la viabilidad del negocio.

Tabla 3. 6: Matriz de oportunidades y Amenazas

	FACTOR	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
O P O R T U N I D A D E S	Demanda creciente de palta fuerte en el mercado nacional.	0.12	4	0.48
	Agricultores insatisfechos con el precio que los acopiadores le otorgan por sus productos	0.12	3	0.36
	Alta producción de la palta fuerte todo el año, exceptuando los meses de noviembre y diciembre, otorgando una ventaja a la zona en comparación con otras regiones del país, en los meses de Agosto, Setiembre y Octubre	0.09	4	0.36
	La ubicación geográfica de Huarochirí aproximadamente a 85 km. de ciudad Lima y a un tiempo promedio de dos horas y media.	0.09	4	0.36
	Impulso del Estado peruano para apoyar el sector agrícola	0.08	3	0.24
	Interés de los agricultores por desarrollar técnicas profesionales de cultivo	0.08	3	0.24
A M E N A Z A S	Baja producción de la palta fuerte entre los meses de noviembre y diciembre, debido a la estacionalidad de valle de Huarochirí	0.11	2	0.22
	Competencia desleal de otros acopiadores de la zona	0.11	2	0.22
	Cambios en las políticas públicas y legislación de fomento al agro.	0.10	1	0.10
	Fenómenos naturales que puede dañar o interrumpir el buen cultivo de palta.	0.10	2	0.20
	TOTAL	1.00		2.78

Elaboración Propia

En base a la matriz de Evaluación de Factores Externos del entorno (EFE), se puede plantear las estrategias que ayuden a capitalizar las oportunidades y atenuar las amenazas.

Asimismo, en base a los resultados numéricos esta matriz (2.78), se ve que, en el balance, hay más oportunidades que amenazas, lo cual se debe en gran medida, a la demanda creciente de palta fuerte para el mercado interno. Por otro lado, es evidente, la presencia de agricultores dispuestos a comercializar palta fuerte, la amplia ventana comercial que llega a cubrir casi todo el año, y la existencia de una ubicación geográfica favorable para el transporte hacia la ciudad de Lima. Y todos estos factores en conjunto, constituyen una ventaja competitiva si se tienen recursos o planes de

contingencia para evitar o mitigar las posibles amenazas, como la competencia desleal o fenómenos naturales como el del Niño.

3.4 La empresa

La presente tesis plantea la creación de una empresa llamada “El avocado SAC”, establecida en Lima Metropolitana, dedicada esencialmente, a la operación post cosecha, la comercialización, y la distribución en el mercado de Lima Metropolitana, de la palta fuerte producida en El Valle de Huarochirí.

Asimismo, la empresa planteada brindará servicios de asesoría técnica a los agricultores de Huarochirí, a fin de fortalecer su asociatividad y mejorar su productividad

Dentro de la ciudad de Lima, “El Avocado” establecerá sus oficinas en el distrito de Surco, teniendo como recursos humanos, un equipo de profesionales especializados en las distintas áreas funcionales (que se describen a detalle en el Capítulo VI).

Por otro lado, la empresa contará con un capital intangible denominado “Capital Relacional” (Bueno, 2011), logrado mediante el esfuerzo desplegado para establecer relaciones de confianza y cooperación, no solo con los agricultores de la provincia de Huarochirí, sino también, con los potenciales clientes de supermercados, cadenas de restaurantes y hoteles, de quienes se ha obtenido los hallazgos para orientar las estrategias de la empresa.

Cabe indicar que, por tratarse de una empresa nueva, uno de los retos es demostrar su capacidad de generar flujos económicos favorables, por lo cual, los socios fundadores realizarán la inversión de capital que se requiere para establecer la infraestructura y el equipamiento requeridos para la comercialización, y la operación post cosecha (Planta de acopio y distribución en Huarochirí).

3.4.1 Misión

Suplir las carencias técnicas de los agricultores, apoyándolos a mejorar sus condiciones de vida. Asimismo, se busca canalizar el consumo de productos saludables en los mercados locales.

3.4.2 Visión

Ser una empresa líder en articulación de productos saludables que vele por el bienestar de la comunidad agrícola y sus aliados estratégicos

3.4.3 Valores

Los valores que rigen la empresa “El Avocado” tiene en consideración a todos los agentes involucrados como los proveedores en general, la comunidad agrícola, los aliados estratégicos y los clientes. Estos valores son: honestidad, respeto, trabajo en equipo, compromiso social y ambiental.

3.5 Modelo de Negocio

Imagen 3. 1. Modelo de Negocios de "El Avocado SAC"



Elaboración Propia

3.5.1 Definición

El modelo de negocio, consiste en la creación de una empresa, que fomente la asociatividad y la formalización del agricultor, para que mediante la articulación, se comercialice la palta fuerte del Valle de Huarochirí, a supermercados, hoteles y restaurantes de Lima Metropolitana, ofreciéndole al cliente objetivo, un producto y un servicio de acuerdo a sus necesidades y estándares, a fin de obtener el mejor precio

posible logrando la sostenibilidad de los agricultores y el crecimiento de la empresa formada.

El modelo a su vez contempla la implementación de una planta de acopio, limpieza, selección y servicios de distribución, a fin de incrementar el valor del producto obtenido en la cosecha, y cumplir con los estándares de los todos los clientes,

El Avocado se esforzará por mantener buenas relaciones comerciales con los proveedores con quienes se compartirá los beneficios del precio final de venta, logrado gracias a sus servicios y a su Planta Post Cosecha.

3.5.2 Los nueve módulos del modelo de negocios

A. Segmento de Mercado

La empresa El Avocado S.A.C., prioriza la satisfacción de las necesidades de sus clientes, por lo que los agrupa en diferentes segmentos que tienen comportamientos y atributos comunes.

En ese sentido se prioriza como clientes a los principales supermercados, hoteles y restaurantes de Lima, que están orientados a brindar sus servicios a las personas que se encuentran en los niveles socio económicos A, B, y C1.

Así también se ha considerado las definiciones de Arellano (2014), para determinar quiénes son los consumidores de la Palta Fuerte que ofrece El Avocado S.A.C. De esta forma se consideran como consumidores a las personas que por sus estilos de vida pertenecen al grupo de los proactivos, el cual está integrado por los afortunados, los progresistas y las modernas.

Es preciso señalar que los proactivos son racionales al momento de comprar y suelen informarse bien sobre los productos que van a adquirir, dando prioridad en sus compras a la calidad y las marcas, pudiendo llegar a ser líderes de opinión de otros grupos.

B. Propuestas de Valor

La propuesta de valor está dirigida a solucionar un problema o satisfacer la necesidad de un cliente. Por consiguiente, de acuerdo a este plan de negocios, las propuestas de valor ante los principales problemas que afrontan los clientes del segmento elegido son:

- Incumplimiento de los proveedores de palta fuerte, que entregan los pedidos incompletos o cancelan las entregas, evidenciando su falta de seriedad, y el poco interés en mantener la relación comercial con el cliente.

Ante este problema, El Avocado propone como uno de sus propuestas de valor el total cumplimiento de sus pedidos y el continuo abastecimiento, con una ventana comercial que tenga un período igual o mayor a los 10 meses, lo cual se logrará mediante el cumplimiento de un plan de producción anual, que, en base al aporte de producción de varios productores, logre cubrir al 100% la demanda de los clientes, reduciendo así el riesgo de incumplimiento de los pedidos.

- La palta ofrecida por los proveedores, no siempre cumplen con la calidad y los estándares exigidas por los clientes.

Ante este problema, El Avocado ofrecerá como propuestas de valor, la entrega de un producto de óptima calidad y de muy buena apariencia, lo cual se logrará en base a la asistencia técnica otorgada a los agricultores y el tratamiento del producto en la Planta Post Cosecha, donde la palta se limpiará y clasificará de acuerdo a los estándares de los clientes.

- Los pedidos de palta llegan a los clientes provenientes de los almacenes de intermediarios que, de acuerdo a la temporada, recolectan este fruto de diversos campos de cultivo, ubicados en distintos puntos del Perú. Por consiguiente, los precios de la palta fluctúan según la oferta, la temporada del año (de lluvias), y las distancias desde los almacenes de los recolectores hasta los puntos de entrega, lo cual motiva que dichos acopiadores transfieran sus costos logísticos a sus clientes.

Ante este problema, este modelo de negocio ofrece como propuesta de valor evitar la intervención de intermediarios, llevando el producto directamente del campo de cultivo hasta los puntos de entrega. Es decir, la empresa El Avocado, se desempeñará como un articulador, que además de dar valor a la producción de palta, con el tratamiento post-cosecha, se encargará de la venta de esta producción directamente a los clientes objetivos. Dicho de otra forma, se propone acortar la cadena logística, y mejorar la calidad del producto.

C. Canales

El canal de distribución es directo, y se aplicará la estrategia “Go to market” (llevar el producto al cliente), ya que permite, ofrecer un servicio personalizado, reducir el tiempo de llegada al público objetivo, disminuir los costos asociados a los fracasos, afianzar la calidad del servicio, mitigar los riesgos de reputación de la empresa, y mejorar la experiencia de negociación con los supermercados, hoteles y restaurantes.

El canal de comunicación virtual de la empresa El Avocado, permitirá mantener relaciones con el cliente objetivo y potencial, ya que, mediante la página web, comunica las acciones realizadas por el modelo de negocio para lograr una agricultura sostenible, gracias a la promoción de las asociaciones y a la comercialización a escala de la palta fuerte. Estará dirigido por un “Community Manager” (comunicador de marketing); asimismo, es un espacio para que los agricultores, los gerentes de supermercados, hoteles y restaurantes manifiesten sus necesidades y requerimientos.

D. Relación con los clientes

La relación con los clientes que establece la empresa EL Avocado S.A.C., destaca dos aspectos importantes, los cuales son: calidad óptima de la Palta Fuerte y abastecimiento continuo.

La calidad de la Palta Fuerte, es la mayor exigencia que tienen los clientes y lo reflejan en los estándares de calidad que tienen establecidos, que serán plenamente cumplidos por la empresa El Avocado S.A.C. cuya estrategia de la asistencia técnica de a los agricultores, se orienta a que los productos cumplan los estándares requeridos.

Por otro lado, la empresa El Avocado S.A.C., cuenta con una planta de acopio clasificación, distribución y maduración; lo que garantiza que los productos que se entregan a los clientes han pasado previamente por el control de calidad de la empresa.

Respecto al abastecimiento continuo de los productos, cabe precisar que las cadenas de supermercados, hoteles y restaurantes tienen establecidas sus políticas de compra y recepción de productos, las cuales generalmente buscan que la entrega de los productos perecibles y no perecibles sean realizados en sus Centros de Distribución o sedes, que se encuentran ubicados principalmente en los distritos de Miraflores, Surco, La Molina, Ate Vitarte, Chorrillos, Santa Anita, etc.

El Avocado incluye en sus costos el traslado frecuente (casi inter-diario) de la producción de paltas de Huarochirí hacia los puntos designados por todos sus clientes, lo cual genera ventajas tanto para el agricultor (que se concentra en su producción), como para el cliente (con entregas oportunas y de calidad), mientras que, para algunos competidores acopiadores, cuyas sedes están fuera de la Región Lima, las grandes distancias desde sus almacenes hasta los centros de entrega de los clientes, constituyen grave desventaja.

E. Fuentes de Ingreso

Las fuentes de ingresos están conformadas por:

- a) La cancelación por parte de las asociaciones de agricultores hacia “El Avocado” de:
 - Gastos por la Operación de la Planta que incluye la administración logística, el funcionamiento, mantenimiento y personal operario
 - Gastos por venta de productos, que incluyen el alquiler y mantenimiento de oficina en Lima, los gastos en marketing (detallado en la Tabla Anexo 4.8), el equipo de personal profesional técnico de oficina, y la asistencia orientada mejorar la calidad, rendimiento, y fortalecer la asociatividad
- b) La cancelación de la comisión acordada, de los agricultores hacia “El avocado”, que equivale a la mitad o 50% de las utilidades netas obtenidas por los agricultores,

calculadas después de descontar los gastos de venta y operación en el Estado de Resultados de los agricultores.

F. Recursos claves

Los recursos clave son los activos fundamentales para el buen funcionamiento de El Avocado, dado que, en base a estos, se puede crear y ofrecer la propuesta de valor para los clientes. De esta forma, podemos agrupar en cuatro los recursos claves, como son: recursos físicos, recursos intelectuales, recursos humanos, recursos económicos o financieros.

El Avocado cuenta con los siguientes recursos

- Recursos físicos: Constituidos principalmente, por la Planta Post Cosecha, de acopio y distribución, los vehículos de transporte, y el equipamiento dentro de la planta.
- Recursos Documentarios: el modelo de negocio empleará dos tipos de contratos de suma importancia. El primero de ellos se celebrará entre El Avocado SAC y cada uno de los clientes, estableciendo los lineamientos para efectuar el continuo abastecimiento de palta fuerte en los puntos de distribución o venta, estipulando en dicho documento, la forma de pago (con la factura a nombre de los agricultores), precios, la frecuencia de entrega, etc. Asimismo, el segundo contrato se celebra entre El Avocado y los agricultores, estableciendo el pago de los costos de la operación post-cosecha, la administración, y las ventas de la producción de paltas. Además, en este documento, se establece la repartición de beneficios económicos obtenidos por la comercialización de la palta fuerte, entre las partes celebrantes.

G. Recursos Humanos:

Está conformado por el equipo de trabajo que se encargará de la operación, control y la administración de la Planta Post Cosecha, y de la oficina de administración logística y de ventas. Por consiguiente, el equipo estará conformado por, los jefes de cada área funcional (que a su vez son los socios fundadores), los operarios de planta locales (de Huarochirí), el personal de soporte administrativo y logístico.

De esta forma, el equipo en mención, estará plenamente capacitado en sus funciones, lo cual, en parte, hará posible el éxito del plan de negocio.

H. Actividades claves

Estas actividades claves son todas aquella que ejecutará El Avocado para, hacer llegar al cliente la propuesta de valor, entablar relaciones con los clientes, y obtener ingresos. De esta forma a continuación se listan las siguientes actividades:

Acercamiento al cliente: Como primer paso se debe obtener una red de contactos claves de supermercados, restaurantes y hoteles. Asimismo, se debe formar o ampliar una base de datos de clientes potenciales (de acuerdo a la segmentación determinada) a fin de visitarlos, llevarles muestras, exponer los servicios y lograr obtener vínculos comerciales, generando una cartera de clientes para la venta de la Palta Fuerte de Huarochirí.

Planificación: esta actividad consiste en armar el plan anual de producción de palta, estableciendo las cantidades a producir en cada mes, de acuerdo a la demanda de la cartera de clientes y en base a la capacidad de oferta de los agricultores, obtenida de los hallazgos del proceso exploratorio de las fuentes secundarias (Oficina Agraria de MINAGRI de la zona), y de las fuentes primarias como las entrevistas con agricultores.

Producción: Asistencia técnica, control y seguimiento de la producción en sus fases de siembra y cosecha. Asimismo, se realizará el tratamiento post cosecha de la producción en mención (limpieza, clasificación, maduración, etc.), y el traslado de la misma a los puntos que indiquen los clientes, dentro de Lima Metropolitana.

Fortalecimiento de las Asociaciones de Agricultores: esta parte comprende las actividades de capacitación asistencia en el ámbito legal y técnico, orientadas mejorar la calidad de la producción, la capacidad organizativa y el trabajo en equipo de los agricultores, además de concientizarlos sobre los grandes beneficios económicos y técnicos que se pueden lograr mediante la formalización de las asociaciones y cooperativas y el cumplimiento de los deberes que esto genera.

I. Socios claves

- **Asociaciones de Palta Fuerte del Valle de Huarochirí.**

Como principales socios se cuenta con las asociaciones de agricultores de palta fuerte, formales e informales del Valle de Huarochirí, que proveerán de palta fuerte a la empresa El Avocado para que esta la comercialice, a cambio de una comisión y el pago por servicios de asistencia técnica, venta y administración logística (lo cual se detalla en los puntos E y J)

De acuerdo a los hallazgos, se puede comentar que, inicialmente cada comité o asociación empleaba sus propias técnicas de siembra, cosecha y post cosecha de acuerdo a sus costumbres, o conocimiento heredado de sus anteriores generaciones, siendo en muchos casos reacios al cambio. Sin embargo, a medida que la empresa “El Avocado” fue relacionándose con ellos, mediante visitas, entrevistas, y exposiciones del plan de negocios (en las cuales se les mostraba los beneficios que podrían alcanzar), se fueron generando vínculos confianza y apertura al cambio, sobretodo porque percibieron el interés en transmitirles mayores beneficios que los usuales, y en aportar a su progreso individual y grupal.

- **Gobiernos locales:**

Conformados por las autoridades o gerentes municipales de los distritos de la provincia de Huarochirí como Callahuanca, San Mateo de Otao y Santa Eulalia, que cuentan con recursos económicos y materiales que, canalizados o usados estratégicamente por El Avocado, pueden facilitar y mejorar la interrelación y trabajo con los agricultores.

Se puede comentar, que, en este Plan de Negocios, los gerentes municipales, en mención, colaboraron, en la etapa exploratoria, convocando a los agricultores de los distintos comités de Huarochirí, a reuniones de trabajo para identificar sus principales problemas y los obstáculos que les impiden obtener los beneficios esperados de la comercialización de sus productos. De otro lado, los mismos gerentes municipales indicaron que, podrían participar del Plan de Negocios, como

supervisores y/o auditores de los acuerdos o contratos celebrados entre El Avocado y los agricultores (de cada jurisdicción).

- **Instituciones Públicas:**

MINAGRI - Formagro: Institución pública del Estado que tiene una sede especializada en el distrito de Santa Eulalia encargada de dar capacitaciones, y en algunos casos de proveer insumos para las campañas agrícolas. Sin embargo, la debilidad que tiene esta institución es que, no controla o hace seguimiento a los resultados o impactos de las capacitaciones que brinda. Y, por otro lado, una de las principales ventajas, es que posee información secundaria in situ (indicadores y estadísticas agrícolas) que transmite a las oficinas de MINAGRI, y que fue utilizada por El Avocado, para la elaboración del modelo de negocio.

Una alianza estratégica con Formagro, puede fortalecer la estrategia de asistencia técnica, y por tanto el logro de los objetivos de mejora de la productividad y calidad del producto

- **Instituciones Privadas:**

Cadenas de supermercados, hoteles y restaurantes: las empresas de este rubro emplean la palta como insumo para elaborar platillos o producto final que satisfaga a los consumidores, por lo cual, dicha la palta, además de cumplir con los estándares de calidad, debe ser del gusto del Chef o jefe de cocina de determinada empresa, lo cual puede servir para la promoción de la palta de Huarochirí, sobretodo en Perú, donde el orgullo por la gastronomía local, y por los insumos cultivados localmente, hacen que la buena calidad de un producto como la palta fuerte, no pase desapercibida.

J. Estructura de costos

Los costos en que incurre “El Avocado” (que se detalla en el Anexo 4, Tablas Anexos 4.3 al 4.5) están conformados por:

- a) Los gastos en la operación y administración de la Planta Post Cosecha, que incluye los gastos periódicos por el funcionamiento y mantenimiento de la planta, y a su vez, el transporte de productos, y el pago del personal de operación.

- b) Los gastos necesarios para la venta de la producción de palta, que incluyen el alquiler y mantenimiento de la oficina, la movilidad, y el pago de equipo profesional y de soporte técnico que labora en esta instalación.
- c) Los gastos necesarios para brindar los servicios de asesoría legal, y técnica, orientados a fortalecer las asociaciones y a aumentar la productividad y calidad.

3.6 Análisis de los Factores Internos de la Empresa

El análisis de los factores interno comprende el diagnóstico de las aptitudes, recursos y capacidades de la organización. En términos generales el análisis de la realidad interna determinará las fortalezas que son las fuerzas propulsoras, las cuales facilitan el logro de los objetivos deseados, y las debilidades de la empresa que son las fuerzas restrictivas organizacionales. Este análisis de los factores internos es relevante para la creación de una ventaja competitiva.

3.7 Resultados del Análisis Interno (Matriz EFI)

La matriz EFI, permite evaluar los factores internos de la empresa logrando identificar las fortalezas y debilidades; esta matriz toma en consideración los factores claves de éxito dentro de la organización.

Tabla 3. 7: Matriz EFI de fortalezas y debilidades

	FACTOR	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
F O R T A L E Z A S	Contacto directo con los proveedores de palta fuerte de la Municipalidad Distrital de Santa Eulalia de la provincia de Huarochiri.	0.13	4	0.52
	Asesoría de profesionales capacitados y calificados en áreas de Administración y Agronomía	0.07	4	0.28
	Administración del negocio por profesionales altamente calificados.	0.10	4	0.40
	Cercanía geográfica entre la zona de producción y los puntos de distribución	0.07	4	0.28
	Relaciones a largo plazo con los socios estratégicos.	0.06	4	0.24
	Acceso a tecnologías de información y comunicaciones.	0.07	3	0.21
D E B I L I D A D E S	Experiencia limitada por ser un modelo de negocio innovador.	0.15	2	0.30
	Asociaciones de agricultores con pocos números e informales.	0.12	1	0.12
	El bajo volumen de producción con palta fuerte limita el accionar de la empresa	0.18	2	0.36
	Resistencia al cambio por parte de los agricultores para este nuevo modelo de negocio	0.05	1	0.05
	TOTAL	1.00		2.76

Elaboración Propia

Del análisis se concluye que, en principio la empresa planteada tendría un balance favorable hacia sus fortalezas (con un resultado de 2.76), que deberán aprovecharse para el logro de los objetivos estratégicos. En este contexto, se puede indicar que las fortalezas consisten fundamentalmente en: el trabajo directo con los agricultores y clientes; y las buenas habilidades logístico - administrativas, gerenciales y comerciales del recurso humano, conformado por el equipo operativo y ejecutivo.

Por otro lado, las debilidades pueden ser combatidas o aminoradas, en base a la aplicación de los planes de asistencia técnica, y las relaciones de confianza con los agricultores

3.8 Análisis FODA

La matriz conocida como FODA (fortalezas y debilidades), se realizó con el fin de poder elaborar las mejores estrategias para el modelo de negocio, y posteriormente desplegar estas estrategias teniendo en consideración las fortalezas, oportunidades, así también reducir o controlar las debilidades y amenazas que pudieran presentarse.

Tabla 3. 8: MATRIZ FODA: Fortalezas y Debilidades, Oportunidades y Amenazas

	Fortalezas	Debilidades
	<p>1) Contacto directo con los proveedores de palta fuerte de la Municipalidad Distrital de Santa Eulalia de la provincia de Huarochiri.</p> <p>2) Asesoría de profesionales capacitados y calificados en áreas de Administración y Agronomía.</p> <p>3) Administración del negocio por profesionales altamente calificados.</p> <p>4) Cercanía geográfica entre zona de producción y la los puntos de distribución.</p> <p>5) Relaciones a largo plazo con los socios estratégicos.</p> <p>6) Acceso a tecnología de información y comunicación.</p>	<p>1) Experiencia limitada por ser un modelo de negocio por ser innovador.</p> <p>2) Asociaciones de agricultores con pocos números de socios e informales.</p> <p>3) Bajo volumen de producción de palta fuerte limitando el accionar de la empresa.</p> <p>4) Resistencia al cambio por parte de los agricultores para este modelo de negocio.</p>
Oportunidades	Estrategia: Fortaleza-Oportunidad	Estrategia: Debilidad-Oportunidad
<p>1) Demanda creciente de palta fuerte en el mercado nacional.</p> <p>2) Agricultores insatisfechos con el precio que los acopiadores le otorgan por sus productos.</p> <p>3) Alta producción de palta fuerte todo el año exceptuando los meses de noviembre y diciembre, otorgando una ventaja a la zona en comparación con otras regiones del país, en los meses de agosto, setiembre, octubre.</p> <p>4) La ubicación geográfica de huarochiri, aproximadamente a 85 km. de la ciudad de Lima y un tiempo promedio de dos horas y media.</p> <p>5) Impulso del Estado peruano para apoyar el sector agrícola.</p> <p>6) Interés de los agricultores por desarrollar técnicas profesionales de cultivo e incrementar su producción.</p>	<p><i>F1 - O1, O3: Incrementar los volúmenes de producción de la palta fuerte en Huarochiri progresivamente.</i></p> <p><i>F2 - O2: Incrementar el poder de negociación de los agricultores de palta mediante la conformación de una cooperativa.</i></p> <p><i>F2 - O4: Implementación de una planta procesadora que sume valor agregado e identifique a la palta fuerte de Huarochiri.</i></p> <p><i>F3 - O6: Mejorar a través de la tecnificación los procesos de cultivo de los agricultores.</i></p> <p><i>F6 - O4: Posicionar la palta fuerte de Huarochiri como producto de alta calidad.</i></p>	<p><i>D1, O1, O2: Fortalecer en la zona de Huarochiri el modelo de negocio que genere valor agregado a los agricultores insatisfechos, aprovechando la demanda creciente.</i></p> <p><i>D2,O5, O6: Suscribir convenios con instituciones públicas para una mayor capacitación y formalización de asociaciones de agricultores de palta fuerte.</i></p> <p><i>D3,O6: Incrementar el volumen de producción con base en tecnificaciones a escala.</i></p>
Amenazas	Estrategia: Fortaleza-Amenaza	Estrategia: Debilidad-Amenaza
<p>1) Baja producción de palta fuerte en los meses de noviembre y diciembre, debido a la estacionalidad del valle Huarochiri.</p> <p>2) Competencia desleal de otros acopiadores de la zona.</p> <p>3) Cambios en las políticas públicas y legislación de fomento al agro.</p> <p>4) Fenómenos naturales que puede dañar o interrumpir el buen cultivo de palta.</p>	<p><i>A1 F1, Aprovechar el contacto con la Municipalidad para poder desarrollar la expansión de nuevas tierras de cultivo.</i></p> <p><i>- A2, F2. Lograr la fidelización de los agricultores para minimizar la competencia desleal (acopiadores eventuales)</i></p> <p><i>- A4,F6 Orientar el apoyo técnico a la generación de planes para disminuir los riesgos de pérdida y a mitigar los efectos adversos de los fenómenos climáticos</i></p>	<p><i>A1-D3 Mitigar la estacionalidad con tecnológicos en la agricultura.</i></p> <p><i>A2- D1 Ofrecer un valor agregado a los agricultores para poder diferenciarlos y desarrollar una cartera de clientes.</i></p> <p><i>A3-D2 Difundir las ventajas de la comercialización y producción a mayor escala de la palta fuerte.</i></p>

Elaboración Propia

3.9 Despliegue de las Opciones Estratégicas

3.9.1 Estrategia competitiva genérica de la empresa

De acuerdo a la teoría estratégica de Michael Porter, El Avocado S.A.C adoptará la combinación de las estrategias de la diferenciación y acercamiento al cliente (enfoque o especialización). De esta forma, a continuación, se explica los pormenores de la estrategia genérica:

- Se ofrecerá a los clientes un producto de óptima calidad, que cumpla con sus estándares técnicos, procurando que el sabor de la palta suministrada por El Avocado, supere al de las paltas de los actuales proveedores.
- Por otro lado, se ofrecerá un abastecimiento continuo, con una mayor ventana comercial que la ofrecida por los proveedores competidores. De esta forma se ofrecerá un servicio de suministro constante que cubra el período de enero a octubre.
- Se han establecido cuatro precios, que se detallan en la Tabla 4.4, y que se aplicarán dependiendo del tipo de cliente y de la temporada del año (de alza o baja de precios). Asimismo, cabe resaltar que los precios en mención, están acorde al mercado, y que solo varían dos veces al año, a diferencia de los precios de los competidores que varían varias veces al año.
- La diferenciación consistirá principalmente en un servicio que ofrezca la entrega puntual del volumen de palta acordado, en las condiciones técnicas acordadas y en el sitio indicado por el cliente. Todo lo cual, se logrará mediante el cumplimiento de la provisión de palta por parte del agricultor y de la operación de la planta post cosecha, en la cual se preparará el producto de acuerdo a los requerimientos del cliente.
- Adicionalmente se establecerá la diferenciación por el acercamiento y preocupación por el desarrollo de los agricultores, a quienes no solo se les brindará mayores beneficios por sus productos que los percibidos actualmente, sino que también se les otorgará apoyo técnico y asesoría administrativa a fin de que logren incrementar su productividad y fortalecer sus asociatividad y trabajo en equipo.

3.9.2 Ventajas Competitivas de la empresa

La aplicación de las estrategias de diferenciación y acercamiento al cliente, dará como resultado la obtención de las ventajas competitivas (frente a sus competidores) que se describen a continuación:

El uso de tecnología mediante la instalación y el equipamiento de una planta de tratamiento Post Cosecha en la localidad de Huarochirí, que además cuente con vehículos apropiados para el transporte de los productos.

Un ordenado y eficaz sistema gestión y administración logística, que se oriente a optimizar los procesos operativos y a expandir las operaciones.

Un Plan de Ventas personalizado de empresa a empresa (B2B), que logre captar (y expandir) una cartera de clientes, con el cual se puedan alcanzar las metas económicas proyectadas.

Alianzas estratégicas con los agricultores de palta fuerte, que permitirán lograr a largo plazo, el cumplimiento de los acuerdos de distribución equitativa de las utilidades obtenidas de la comercialización de la palta fuerte

Estrategias Tácticas:

Estas consisten básicamente, en las estrategias puntuales que fueron obtenidas de la matriz FODA, y que se implementaran en las áreas funcionales de: Operaciones, Marketing, Finanzas, Recursos Humanos, Comercialización y Ventas de la empresa.

A. Área funcional de Operaciones

Las estrategias en esta área consisten en:

- Incrementar los volúmenes de producción de la palta fuerte en Huarochirí, a través de la tecnificación de los procesos de cultivo de los agricultores.

Asimismo, se realizarán capacitaciones técnicas acerca de la gestión de suelos, agua, lucha contra plagas, nutrición de cultivos, producción agraria a escala, y créditos agrarios.

Por otro lado, con el apoyo de Instituciones Públicas como el Centro de Operaciones de Emergencias Local (COEL) se elaborará un plan de contingencia de riesgo de desastres frente a fenómenos naturales.

- Orientar el apoyo técnico a la generación y ejecución de planes que permitan minimizar los riesgos de pérdida y mitigar los efectos adversos de los fenómenos climáticos y naturales.
- Con respecto a la contratación de operarios y ayudantes para la Planta Post Cosecha, El Avocado dará prioridad a los agricultores de Huarochirí o a sus familiares que desean trabajar en la empresa.
- Tener activa la posibilidad de comercializar y dar tratamiento post cosecha a otros productos, en los meses que no haya producción de palta fuerte, a fin de aprovechar la capacidad instalada de la Planta Post Cosecha.

B. Área funcional de Marketing

Las estrategias en esta área consisten en:

- Fomentar el cultivo de palta fuerte entre los agricultores de Huarochirí, difundiendo las ventajas de la comercialización y producción a mayor escala.

La empresa organizará seminarios, charlas y paneles informativos para los agricultores locales y regionales, con el fin de informarlos acerca de las ventajas de producir, comercializar y formar parte de las redes asociativas que existe en el Valle de Huarochirí.

- Dar a conocer el modelo de negocio de la empresa El Avocado S.A.C a los potenciales clientes y socios estratégicos, mediante un plan de promoción emplee los diferentes medios y recursos modernos como: la página web, el uso de social media, la participación en foros y ferias gastronómicas, y el envío de paquetes personalizados de muestras a potenciales clientes.

C. Área funcional de Fianzas

Las estrategias en esta área consisten en:

- Invertir en la oficina de administración y comercialización (de Lima); y en la infraestructura y equipamiento de la Planta Post Cosecha de Huarochirí, teniendo en cuenta que el monto de inversión necesario, será cubierto íntegramente por el aporte equitativo del capital propio de cada uno de los socios de El Avocado S.A.C.
- Realizar alianzas estratégicas con las organizaciones estatales mediante las cuales el gobierno nacional otorgue financiamiento para el sector agrario, a fin de canalizar este financiamiento para lograr los objetivos estratégicos trazados.
- Eficiencia de costos en todo el proceso operativo del modelo de negocio.
- Reinversión de la utilidad los cinco primeros años a fin de lograr el crecimiento esperado y poder demostrar la generación de flujos económicos positivos
- Utilización de todas las herramientas financieras que pudieran favorecer al crecimiento de la empresa como el invoice trading, el factoring y demás.

D. Área funcional de Comercialización y Ventas

Las estrategias en esta área consisten en:

Consolidar la empresa en el mercado local, destacando el valor agregado que nos diferenciará, y que nos permitirá contar con una sólida cartera de clientes.

Orientar el asesoramiento técnico y legal, a la aplicación de buenas prácticas agrícolas, al aumento de la productividad y a la formalización de las asociaciones con la finalidad de que los agricultores puedan cumplir con los requisitos necesarios para convertirse en proveedores de los clientes objetivos.

Adicionalmente a lo indicado en el párrafo anterior, El Avocado desplegará esfuerzos a fin de lograr que los agricultores obtengan certificados de buenas prácticas agrícolas como el Global GAP, y otros que se vea por conveniente.

Celebrar un contrato de carácter legal y comercial, entre la empresa El Avocado y los agricultores, a fin de asegurar el cumplimiento de: la provisión de palta fuerte para comercializar, la repartición de los beneficios obtenidos por la venta de la palta fuerte, y el pago al Avocado por los servicios de operación, administración logística y venta.

Puede comentarse que mediante la firma de este contrato se consolidará una sociedad comercial entre El Avocado y los agricultores que será afianzada por los lazos de confianza y camaradería.

E. Área funcional de Recursos Humanos

Las estrategias en esta área consisten en:

- Fortalecer las asociaciones de agricultores de palta fuerte de Huarochiri, logrando conformar una cooperativa para poder incrementar su poder de negociación y apalancamiento financiero.

Incrementar la productividad de los agricultores, lo cual se logrará mediante el asesoramiento oportuno y constante ejecutado acorde a un programa que considere las prioridades.

- Lograr la fidelización de los agricultores para minimizar la competencia desleal (acopiadores eventuales), garantizando así el crecimiento de la empresa. No obstante, para llevar a cabo esta estrategia se tendrá que concientizar a los agricultores acerca su limitada oferta y la pérdida de oportunidades que esto genera.
- Aplicar y cumplir todas las normas y leyes laborales emitidas por el ministerio de trabajo y promoción de empleo a fin de lograr la satisfacción de todo el personal de la empresa.

3.10 Propuesta de Creación de valor para la empresa

Las estrategias en esta área consisten en:

El cumplimiento de las proyecciones y metas trazadas mediante la aplicación de las estrategias trazadas en el punto anterior, permitirán mantener la propuesta de valor y la ventaja competitiva que se basan en la calidad del producto, la excelencia del servicio y la reducción de la cadena logística.

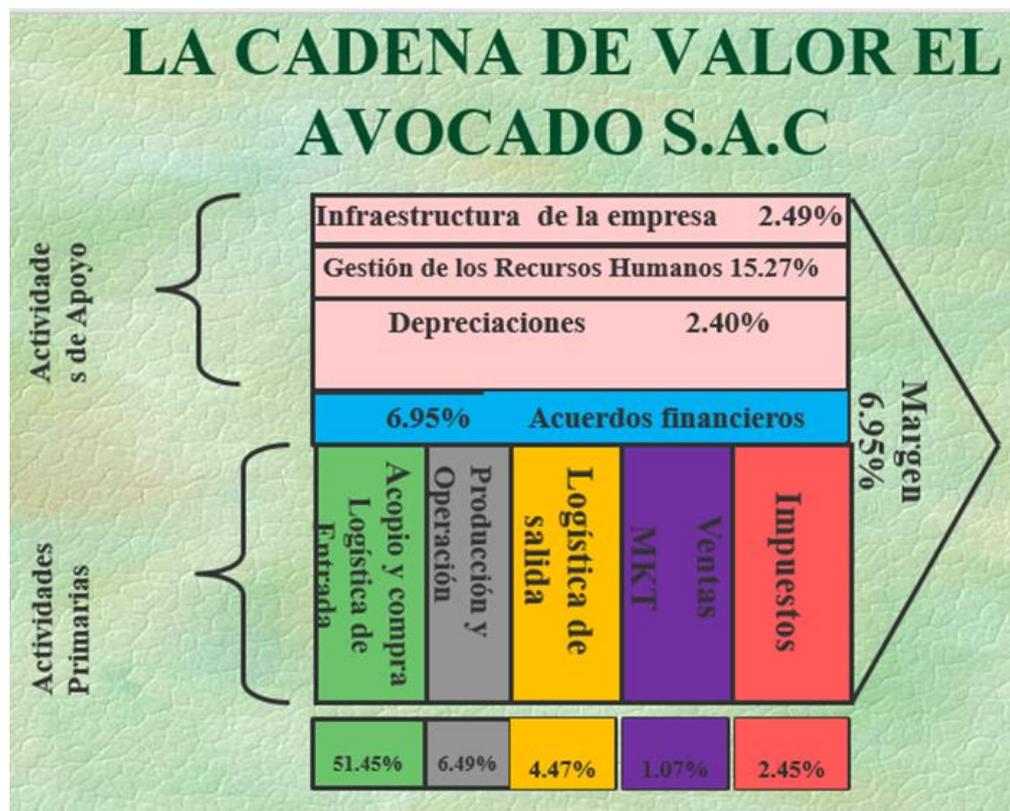
Por otro lado, las condiciones del mercado y la demanda existente nos permitirán, a través de la propuesta de valor, generar y mantener una sostenibilidad a futuro, que además de hacer posible el crecimiento de la empresa, posibilitará replicar el modelo de negocio con otros cultivos y en otros puntos geográficos (modelo escalable y replicable).

Asimismo, con una probada demanda del producto a comercializar, una cartera de clientes que muestran entusiasmo por la propuesta, y un conjunto de agricultores que está dispuesto a participar del plan de negocio, se puede corroborar que la propuesta de valor (explicado en el punto 3.9), está correctamente formulada.

3.10.1 Cadena de Valor para la empresa

Es un modelo teórico inicialmente desarrollado por Michael Porter, donde desglosa a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender los costos y fuentes potenciales de diferenciación, con el objetivo de tener una ventaja competitiva sobre sus competidores (Porter, 2008).

Imagen 3. 2: Cadena de Valor de la Empresa El Avocado



Elaboración propia

3.10.2 Factores Críticos de Éxito

Los factores críticos que harán viable el modelo de negocio propuesto son los siguientes:

- Los procesos de comercialización y entrega de servicios, se harán mediante el uso óptimo de los recursos, tanto para la distribución como para la logística. De esta forma, se tendrá mucho cuidado con el proceso de entrega del producto, pues un servicio puede estar perfectamente formulado, pero su ejecución puede ser de mala calidad.
- El asesoramiento técnico para los agricultores es de vital importancia a fin de lograr un producto de óptima calidad y una eficiente asociatividad de los agricultores.
- La calidad de producto es un factor clave, pues la palta es considerada un fruto saludable por lo cual se debe ser sumamente exigentes en todo aspecto a fin de

lograr un buen producto terminado que esté a la altura de las exigencias del consumidor.

- Los aspectos administrativos y operativos se encuentran articulados y son de gran importancia para tener un adecuado manejo de toda la empresa y así brindar un adecuado soporte a las demás áreas, a fin de contribuir todas a un mismo objetivo.

3.11 Indicadores de control

VISIÓN	PERSPECTIVA	DESAFÍO ESTRATÉGICO	OBJETIVO	Plan - Herramienta de control	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR	Meta
Ser una empresa líder en articulación de productos saludables, que vele por el bienestar de la comunidad agrícola y sus aliados estratégicos	FINANCIERA	CRECER CON CALIDAD	Generar una rentabilidad económica superior al COK=17%, al 3er año, considerando que la empresa es nueva, y demora dos años en lograr utilidades que le permitan crecer y reinvertir para expandir la empresa	Obtención de contratos de venta con supermercados, hoteles y restaurantes.	Rentabilidad Financiera	ROE = Utilidad Neta /Patrimonio de la empresa	Al 3er año > 17%
	CLIENTE	LOGRO DE LA LEALTAD Y PREFERENCIA DEL CLIENTE	100% de clientes satisfechos con el servicio, con lo cual podemos, no solo asegurar la permanencia del cliente, sino un crecimiento en ventas y ampliar la cartera de clientes	Encuesta de satisfacción de clientes	Grado de satisfacción del cliente	% de satisfacción	> 95% de satisfacción
	PROCESOS INTERNOS	ALCANZAR EL NIVEL DE EXCELENCIA EN LA CADENA DE SUMINISTRO	Mantener una adecuada velocidad, en los procesos post cosecha y de entrega al cliente, de tal forma que se cumplan las entregas con puntualidad, precisión y calidad	Aplicación del Plan logístico: cero inventario, provisión continua y justo a tiempo	Tiempo de Aprovechamiento transcurrido desde la cosecha a la planta (tiempo menor a 12 horas)	% Tiempo Aprovechamiento: $\left(1 - \frac{\text{cantidad de demoras}}{\text{cantidad de pedidos}}\right) \times 100$	>98%
					Porcentaje de Productos defectuosos recepcionados en planta	% Productos defectuosos: $\left(\frac{\text{Cantidad defectuoso en kilos}}{\text{Cantidad recibida en kilos}}\right) \times 100$	<1%
					Cantidad de Merma restante en la Planta de procesamiento	% Merma: $\left(\frac{\text{Peso Ingresado}}{\text{Peso de Merma}}\right) \times 100$	<3%
				Porcentaje de Entregas a Tiempo (tiempo menor a 5 horas)	% Puntualidad: $\left(1 - \frac{\text{cantidad de demoras}}{\text{cantidad de pedidos}}\right) \times 100$	>98%	
FORMACION Y CRECIMIENTO	MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD	Cosechar paltas de buen calibre, presencia y sabor	Control de clasificación	Porcentaje de palta premium	% calibres premium y superpremium	>75%	

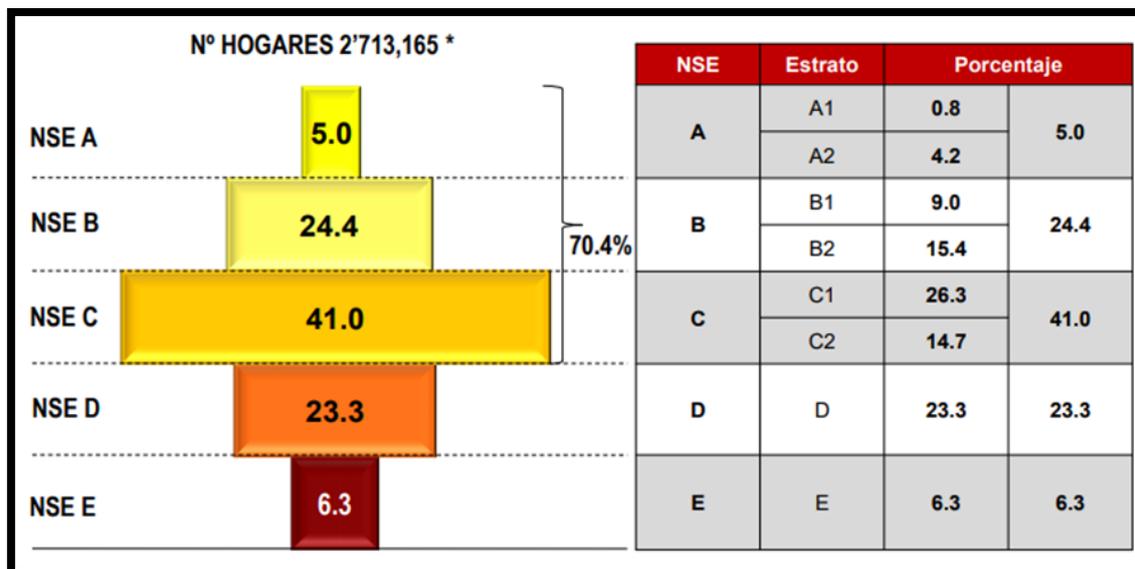
Elaboración Propia

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL MERCADO Y PLAN DE MAKETING

En el presente capítulo se mostrará la existencia de una atractiva demanda de Palta Fuerte en el mercado de Lima Metropolitana, que tiene como principales actores a los mercados tradicionales de abastos, y a las cadenas de supermercados, las cuales, en el último año, han presentado una tasa de crecimiento de siete por ciento (7%) anual (Produce, 2018). Por otro lado, el boom gastronómico y turístico ha hecho que los restaurantes y los hoteles también serán importantes centros de demanda de palta.

Con respecto al área geográfica de estudio, se concentrará en Lima Metropolitana, por ser esta, la que tiene la ciudad que presenta mayor concentración de población en los niveles socioeconómicos A, B y C1 (ver tabla 4.1), que en conjunto abarcan el 55.7% de la población, que se caracteriza básicamente, por contar con un alto poder adquisitivo, y por presentar el perfil psicográfico de personas progresistas, que buscan tendencias de comida saludable y sofisticada.

Tabla 4. 1: Distribución de Hogares según el NSE 2017, Lima Metropolitana



Fuente Apeim, 2018

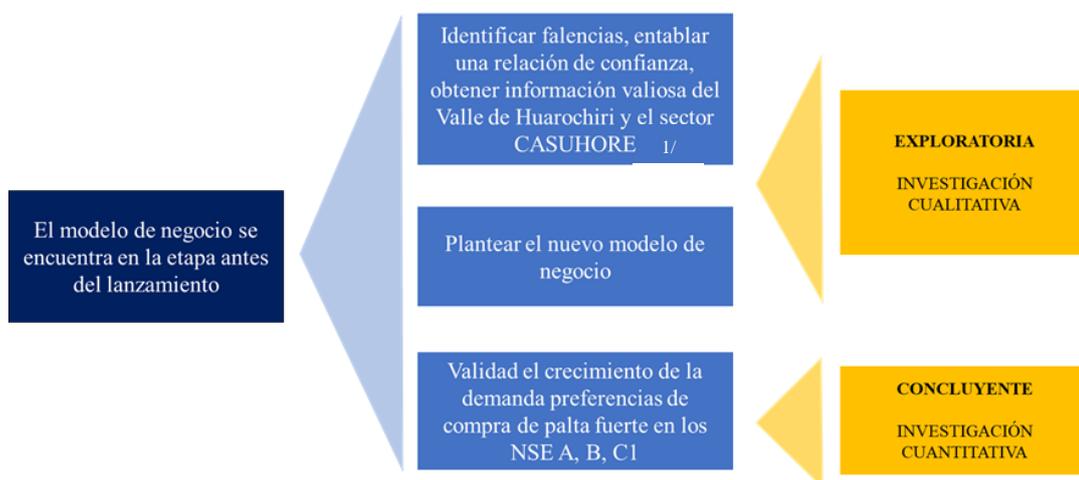
4.1 Investigación de Mercado

La investigación de mercado se realizó en dos fases, la exploratoria y la concluyente, bajo el enfoque cualitativo y cuantitativo respectivamente.

Asimismo, los resultados de esta investigación sirvieron de base para formular el modelo de negocio para la comercialización de la Palta Fuerte del Valle de Huarochiri teniendo como clientes objetivos a las cadenas de supermercados, hoteles y restaurantes.

Mediante la investigación exploratoria se obtuvo un acercamiento del problema a estudiar, y un panorama real de todo el sector al cual se pretende llegar. Por otro lado, la investigación concluyente sirvió para validar el crecimiento de la demanda y determinar los gustos y preferencias de consumidores finales.

Diagrama 4. 1: Esquema metodológico de Estudio de Mercado



Fuente: Elaboración propia.

1/ CASUHORE: Cadena de Supermercados, Hoteles y Restaurantes.

4.1.1 Fuentes Primarias y Secundarias

Fuentes Primarias

Para investigar a nuestros socios claves, se aplicó la técnica de observación visitando los distritos de la provincia de Huarochiri y las ferias que aquí se organizan. Asimismo, se realizaron entrevistas de profundidad a Gerentes de Compra de los supermercados Tottus, Makro, Plaza Veja, entre otros.

Los focus groups estuvieron dirigidos a los agricultores de Huarochiri y decisores de compra, y las encuestas estuvieron dirigidas a consumidores finales de palta.

Se asistió a las diversas ferias donde se ofrecía el producto de la palta en la ciudad de Lima como son: la Feria de la Avenida Brasil, El Polo, El Reducto. Así como también, las ferias de Huarochirí.

También fueron importantes las entrevistas a expertos acopiadores y comercializadores de palta como: Camet Trading, Verdeflor, y las empresas exportadoras como Perhusa (Altomayo) y Camposol.

Fuentes Secundarias

A través de publicaciones e investigaciones públicas y privadas se tuvo una base para poder plantear el modelo de negocio y la estrategia de segmentación.

En base a fuentes secundarias, se analizó varios mercados potenciales de los cuales se seleccionó los más prometedores e importantes basado en las fuentes institucionales como Minangri, Inei, Adex, Agrobanco, Produce y otros medios tradicionales y modernos (periódicos, revistas, páginas web).

Resultado de esta investigación se eligió como nuestro mercado objetivo a las cadenas de supermercados, hoteles y restaurantes, pertenecientes a los NSE A, B, C1.

4.1.2 Investigación Cualitativa

Está primera fase de investigación, se llevó a cabo con el principal objetivo de tener un conocimiento más profundo de los potenciales clientes, sus deseos, motivaciones y expectativas. Así también, esta información ayudó a la empresa a formular un modelo de negocio más alineado con lo que el mercado realmente demanda.

Tabla 4. 2. Cantidades de Focus Group

Focus Groups	Cantidad
Con agricultores del Valle de Huarochiri	3
Consumidores de palta	2

Elaboración Propia.

Cada Focus Group dirigido a los agricultores, estuvo conformado por cinco a siete representantes de las asociaciones o comités existentes en Huarochiri, cuya participación ha servido para obtener información útil para la formulación del modelo de negocio.

Es preciso indicar que el Focus Group es un método para reunir información necesaria para una investigación, consiste en convocar a un pequeño grupo de entre 4 a 6 personas con el fin de preguntar y generar una discusión en torno a un producto, servicio, idea u objetivo específico, siendo una de las peculiaridades de este método, que las preguntas son respondidas por la interacción del grupo en forma dinámica y participativa.

Para la investigación se utilizó la metodología tradicional que establece que la reunión Focus Group se realice en una sala amplia, dentro de un ambiente tranquilo, y con un tiempo de duración menor a una hora, a fin de que los miembros den respuestas auténticas y se sientan en confianza a la hora de participar.

De acuerdo a los temas centrales a explorar los Focus Group se organizaron de acuerdo a la siguiente estructura:

- Target1: Representantes de las Asociaciones de agricultores del Valle de Huarochirí.
- Target2: Decisores de compra de los NSE A, B, y C1.
- Número de participantes y duración: Un total de 6 a 8 miembros por Focus Group.
- Moderador: Profesional Sociólogo.
- Obtención de resultados: Todo será grabado y luego transcrito para su análisis.

4.1.3 Principales hallazgos de la investigación cualitativa.

A. De los Focus Group con Agricultores

La estacionalidad no es un problema en el Valle de Huarochirí, ya que, según los productores dada la diversidad climática y geográfica de esta zona, la producción conjunta de los distintos comités, podría abastecer todo el año la demanda de palta. Sin embargo, de acuerdo a lo reportado por Minagri, se registra una ausencia de producción en los meses de noviembre y diciembre.

Algunos de los productores, emplean parte de su producción en la elaboración de productos derivados, como el aceite artesanal de palta. Por otro lado, la mayoría de los agricultores, no producen exclusivamente palta, sino que emplean parte de su terreno agrícola para producir otros cultivos como chirimoya, lúcuma, etc.

Dos de los Comités, Callahuanca y Huancabamba, no tienen la propiedad de sus terrenos, ya que estos pertenecen a la comunidad.

Los representantes de todos los comités del Valle de Huarochiri han manifestado sus intenciones de asociarse, registrándose a la fecha la formación de tres asociaciones, que, aunque han dado un paso adelante, aún no logran consolidarse como unidades colaborativas orientadas a lograr objetivos, ya que presentan varios problemas de organización, formalización, y carencia de planes estratégicos, lo cual deviene en un errado aprovechamiento de los beneficios que puede brindar una Asociación, ya que actualmente, el único beneficio que les generan las asociaciones a sus miembros, son los accesos a puestos de ventas en ferias, y algunos mercados ecológicos de la capital.

La mayoría de los agricultores entrevistados, se mostraron reticentes respecto a obtener préstamos bancarios, ya sea de forma individual o grupal (como asociación), debido a sus malas o fallidas experiencias con los créditos, los trámites bancarios y las elevadas tasas de interés.

Respecto a la productividad, los agricultores indicaron que ninguno se dedica exclusivamente a la producción agrícola, ya que la remuneración o utilidad obtenida de esta actividad no llega a cubrir sus necesidades, por lo cual, casi la totalidad de estos agricultores tienen fuentes de ingresos extra, obtenidos por actividades que generalmente se dan en la ciudad (comercio, alquileres, transporte, etc).

Por otro lado, en referencia a las actividades post cosecha y comercialización, los representantes de los comités, indicaron que la mayoría de los agricultores venden su producción al pie de los campos de cultivo, a los acopiadores, que recogen las cosechas “al barrer”; o en su defecto, destinan parte de su producción a ferias locales o mercados de la capital.

Por otro lado, los agricultores asociados, informaron que hace un año atrás habían logrado ser proveedores de la cadena de restaurantes Tanta, pero que, debido a la

carencia de oferta, tuvieron que cancelar la relación comercial con este cliente, pues no podían abastecer su requerimiento semanal.

Los agricultores también manifestaron que a pesar de la instrucción técnica que les había dado Formagro, aún necesitaban aprender técnicas para combatir y controlar el impacto de las plagas, y para mejorar el riego de sus cultivos.

B. De los Focus Group con decisores de compra de palta

Los decisores de compra manifestaron que el consumo de palta es considerado como una tradición o herencia culinaria. Asimismo, expresaron que este fruto está presente en todos sus hogares, y que cada uno de ellos lo consume desde muy temprana edad.

Por otro lado, los participantes manifestaron que la palta es un fruto muy práctico de consumir, que siempre está presente en la mesa del hogar, y que la frecuencia de compra es generalmente diaria, dado que la palta se debe consumir en estado fresco.

Adicionalmente, los participantes manifestaron que, sin lugar a duda, la Palta Fuerte es la más consumida y preferida en las familias de Lima, seguida de la palta Hass, Naval y Criolla. Asimismo, indicaron que tienen en cuenta que este fruto cuenta con un alto poder nutricional.

Respecto al proceso de compra de palta, los participantes señalaron que generalmente usan el tacto para determinar si la palta está madura.

Cabe mencionar, que la mayoría de decisores de compra manifestaron que es irrelevante que la palta cuente con algún distintivo, sobre todo para las amas de casa, quienes compran la palta motivadas por su valor nutricional, calidad y sabor, adquiriendo preferentemente unidades pequeñas o medianas para usarlas en los desayunos, segundos y ensaladas.

No obstante, los participantes solteros e independientes opinaron que los stickers garantizan que un producto adquirido es más seguro y confiable.

Respecto al precio, los participantes indicaron que este varía constantemente de acuerdo a la estacionalidad, la demanda y la oferta. De esta forma, indicaron que

conocían muy bien, que la temporada alta se da, entre los meses de mayo a agosto, lo cual, no es para ellos un impedimento que restrinja el consumo de palta en estos meses.

Por último, los consumidores de Palta manifiestan que adquieren este producto frecuentemente, en mercados tradicionales, supermercados, bodegas, y triciclos ambulantes.

C. De las Entrevistas a Expertos

Se realizaron entrevistas a expertos para obtener información acerca de las cadenas de supermercados, restaurantes y hoteles. Por tanto, a continuación, se muestra la lista de los entrevistados:

Tabla 4. 3: Lista de entrevistas a expertos

Supermercados	<ul style="list-style-type: none"> • Javier Barrios, Gerente de Compras de Alimentos Frescos, en Tottus. • Ricardo Carrillo, Gerente de Compras de Alimentos Frescos, en Supermercados Peruanos. • Renzo Sotelo, Gerente de Compra de Frutas y Verduras, Makro.
Hoteles	<ul style="list-style-type: none"> • Percy Zamudio, Gerente de Compras de Hoteles Hilton & Resorts. • Otto Cuba, Coordinador de Compras en JW Marriott Lima.
Restaurantes	<ul style="list-style-type: none"> • Alexander Elguera, Chef Central de Restaurante Dolce Capriccio. • Mariana Caballero, Administradora de Acurio Restaurantes. • Patricia Días, Jefe de Compras de La Bonbonniere.
Sector Público	<ul style="list-style-type: none"> • Saul Peralta, Gerente Municipal del Distrito de Santa Eulalia. • Edwin Huacache, Funcionario Público del MINAGRI, Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos.
Académicos	<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Pezua, Coordinador del Programa de Agronegocios en Esan. • Elliot Arteaga, Consultor del Instituto de Desarrollo Económico de Esan. • Andre Johanson Valdivia, Superintendente de Operaciones de la empresa Camposol, sede de Piura.
Acopiadores	<ul style="list-style-type: none"> • Olivio Perales Huancaruna, Gerente General de Perales Huancaruna S.A.C (Altomayo). • Karen Vasquez Jefe de Mercado Interno en Camet Trading S.A.C. • Crithian Sun Han, Gerente General de Cooperables Perú.

Elaboración Propia.

De esta forma a continuación se presentan los hallazgos obtenidos:

- a) El abastecimiento de Palta de supermercados o mayoristas se hace mediante proveedores, acopiadores, y en algunos casos de las empresas agroexportadoras, de acuerdo a la ventana comercial que ofrezca cada proveedor.
- b) La aprobación del producto se hace en base al cumplimiento de los estándares de calidad estipulados en la hoja técnica de cada supermercado.
- c) La entrega de los pedidos o lotes de palta, se hace en centros de distribución, o sedes centrales de abastecimiento, tanto en el caso de los Supermercados, como en el caso de las cadenas de Hoteles y Restaurantes.
- d) Los principales problemas que enfrentan los hoteles, restaurantes, y supermercados, son: el incumplimiento de la provisión de la palta o de la frecuencia de entrega acordada, sobre todo en las épocas de escasez. Por otro lado, también deben de enfrentar el cumplimiento de los estándares de calidad de los productos que reciben. Por consiguiente, se ven en la necesidad de tener varios proveedores y de desplegar recursos para mantener un control y seguimiento constante.
- e) La forma de pago de los acopiadores es contra entrega y al pie del campo de cultivo, donde el agricultor les entrega el lote de palta. Asimismo, en el mercado mayorista el pago es sobre liquidación, es decir, mayormente se paga lo que se vende. Por otro lado, la venta a las distribuidoras es por consignación, y al sector Horeca es pronto pago, es decir, que una vez aceptado el lote y presentada la factura, el desembolso se realiza en el período que establece la empresa compradora.
- f) En promedio, el consumo palta fuerte de las principales cadenas de supermercados a nivel nacional es como sigue: Plaza Vea, con 165 tiendas, compra por semana de 15 a 20 toneladas; Cencosud, con 91 tiendas, compra por semana de 12 a 14 toneladas; Tottus, con 60 tiendas, compra por semana de 12 y 14 toneladas; y la cadena mayorista MAKRO, que tiene 14 tiendas, compra por semana de 12 a 20 toneladas.
- g) Los gerentes de alimentos de las cadenas de supermercados, indicaron que el precio de la Palta Fuerte es muy fluctuante y la demanda es elástica (sensible al precio).
- h) Asimismo, los gerentes de alimentos de las cadenas de supermercados señalaron que, al ser un producto masivo, la palta fuerte generalmente se vende sin marca, y

que el cliente promedio prefiere escoger cada palta y pagar por peso la cantidad que lleva (o llevar paquetes de 20 kilogramos en el caso de Makro).

- i) En todos los casos, se indicó que para ser aceptado como proveedor (de los clientes objetivos), se debe aprobar la evaluación financiera, y obtener la certificación de Buenas Prácticas Agrícolas o someterse a la verificación de la aplicación de las mismas. Asimismo, algunos de los entrevistados indicaron, que generalmente en los contratos, se acordaba recibir todo el lote de palta del agricultor (sin riesgo de devolución), a cambio de un descuento (6% en el caso de Tottus), o de cumplir con cantidades según los calibres indicados por el cliente específico, como es el caso de MAKRO.

Respecto al tipo del producto, los entrevistados confirmaron que la palta fuerte es la variedad más vendida en el entorno local.

- j) Teniendo en cuenta que los supermercados (Relación B2C) son canales modernos que llegan a los clientes finales, (que pueden ser amas de casa, o cualquier persona que busca tener una alimentación saludable), se requerirán encuestas para identificar los elementos diferenciadores que podría presentar la palta fuerte del Valle de Huarochiri. Los Gerentes de Compra requieren hacer dos pedidos por semana.
- k) En el caso de las cadenas de Hoteles y Restaurantes, los entrevistados declararon que adquieren paltas de Categoría Extra (según norma técnica). Asimismo, indicaron que no escatiman en pagar precios altos con tal de adquirir las mejores paltas del Mercado, que deberán contar con la aprobación de sus respectivos Chefs. Los Gerentes manifestaron intenciones de compra de acuerdo a sus últimas notas de pedido, y se consideró los montos mínimos. Los pedidos de compra se dan de dos a tres veces por semana.
- l) Cabe aclarar que, en los hoteles y restaurantes, el Chef aprueba el producto (ya sea la palta u otro insumo), pero los Gerentes de Compra son los que aprueban a los proveedores de dicho producto. Adicionalmente cabe indicar, que, al igual que los supermercados, las cadenas de hoteles y restaurantes, también cuentan con centros de recepción de sus insumos (que abastece a los locales de la cadena).

- m) En los restaurantes que incluyen en su carta, platos que contienen palta, se opta por hacer que sus Chefs degusten esta fruta, en cada cambio de estación, dado que los cambios climáticos pueden alterar el sabor y textura de este insumo, en cuyo caso, se procedería a cambiar de proveedor.
- n) Según indicaron algunos expertos en comercialización y exportaciones (como los representantes de Cooperales y Camet), la exportación de palta fuerte, podría darse en destinos cercanos (Sudamérica) pero en volúmenes muy bajos, debido a su poca resistencia al tránsito marítimo y a los tratamientos en frío que exigen los países a importar. Por otro lado, la delicadeza y sensibilidad de su cascara ha limitado mucho su exportación contribuyendo a que la variedad Hass sea la que más comercializa exteriormente (Empresa Camposol).
- o) Los Gobiernos Locales de la zona de intervención en Huarochirí, como Santa Eulalia, Callahuanca y San Mateo de Otao, son los únicos con mayor acceso a información, están dispuestos a colaborar con proyectos relacionados a la agricultura, debido a que cuentan con una eficiente asignación presupuestal del Gobierno Central.
- p) El Gerente Municipal del Distrito de Santa Eulalia confirmó que los funcionarios de la Municipalidad pueden colaborar con el desempeñaño parcial o total de las del seguimiento y auditoría para el cumplimiento de los pagos, y los acuerdos que se por contrato entre El Avocado y los agricultores.

Es necesario mencionar que el estudio de mercado está enfocado en los agricultores de palta fuerte de los Valles de Santa Eulalia, Callahuanca y San Mateo de Otao, esto debido a la predisposición de los representantes legales de cada Gobierno Local, así como la activa participación de los líderes de las asociaciones que están en proceso de formalización y la experiencia de los gerentes de compra de los supermercados, hoteles y restaurantes.

4.1.4 Investigación Cuantitativa

Una vez analizada la información cualitativa, necesaria para tener un panorama general, se aplicarán encuestas para validar la demanda en el presente año, ya que, la información primaria y secundaria puede variar año tras año.

I. Población

Elemento: La población a la cual se aplicará la encuesta está conformada por personas mayores de 18 años, solteros, independientes, y con familiares que consuman palta.

Unidad de Muestreo: Consumidores de palta que se encuentren realizando compras en los supermercados en Lima Metropolitana.

Extensión: Consumidores de Lima Metropolitana, pertenecientes a los NSE A, B, C1. En específico los distritos más resaltantes como son: San Isidro, Miraflores, San Borja, Santiago de Surco y La Molina.

Tiempo: 3 Semanas.

II. Diseño de la Muestra

La técnica de muestreo usada fue el probabilístico aleatorio simple - por conglomerados - debido a que se usó la base de datos de: Netquest, Apeim y offerwise.

Primero: De la base proporcionada se hallaron los distritos más representativos de los NSE A, B, Y C1, luego al azar se seleccionaron los supermercados que existían, una vez identificadas se hizo un ruteo de las entradas y salidas.

Segundo: Se planteó realizar las encuestas en diferentes días, tales como lunes, miércoles, y fines de semana.

III. Tamaño de la Muestra

Calculo del tamaño muestra: Para este cálculo, se utilizó la siguiente fórmula estadística (Ecuación 1).

$$\text{Ecuación 1: } N = \frac{Z^2 pq}{e^2}$$

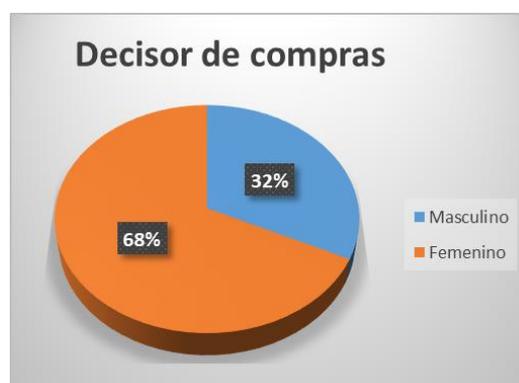
Donde: N: Muestra
z: Intervalo de confianza =1.96
p: Probabilidad de que ocurra un evento= 0.5
q: Probabilidad de que no ocurra un evento= 0.5
e: Error maestral = 5%

Aplicando los valores indicados el tamaño de la muestra resultó 387 encuestas (N=387), las cuales fueron elaboradas con preguntas cerradas de opción múltiple. (ver Anexo 6, descripción de la encuesta).

4.1.5 Principales Hallazgos

Los resultados mostraron que, del total de encuestados, en el 68% de los casos, las mujeres toman las decisiones de compra en su unidad familiar, y solo en el 32% de los casos, el género masculino toma las decisiones de compra en sus viviendas. Ver gráfico 4.1

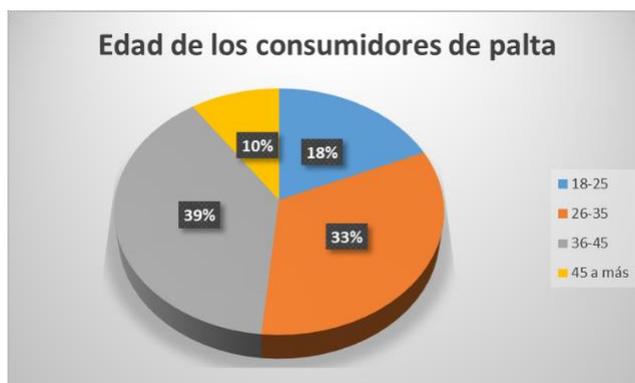
Gráfico 4. 1: Decisor de compras en el Hogar



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 4.2 muestra que, en un 39% de ocurrencia, quienes más consumen palta fuerte, son personas con edades de entre los 36 a 45 años (público mayormente dentro de un núcleo familiar). Asimismo, con un 33% de ocurrencia, el segundo grupo que prefiere la palta corresponde a las edades entre 26 y 35 años. Y, por último, con solo un 10% de ocurrencia, los consumidores de 45 años a más, manifestaron que consumían palta fuerte.

Gráfico 4. 2: Edad de los consumidores de palta



Fuente: Elaboración propia

De otro lado y en base a los hallazgos, el estudio de mercado cuantitativo muestra que, en Lima Metropolitana, la palta fuerte, es la variedad que más se consume (lo cual coincide con la información según fuentes secundarias).

Así se tiene, que, del total de encuestados, el 67% manifestó que consume Palta Fuerte, mientras que solo un 33% consume palta Hass. Y menos del 1% consume otro tipo de Paltas. (Ver gráfico 4.3).

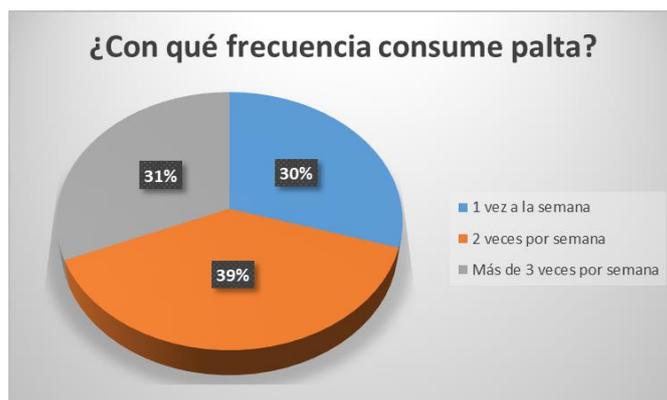
Gráfico 4. 3: Variedad o tipo de palta que se consume



Fuente: Elaboración propia.

Según el Gráfico 4.4, se ve que el 30% de encuestados respondió que consumía palta, al menos una vez por semana, mientras que un 31% indicó que lo hacía dos veces por semana y un 39% respondió que lo hacía, más tres veces por semana.

Gráfico 4. 4: Frecuencia de consumo de palta



Fuente: Elaboración propia

Según lo mostrado en el Gráfico 4.5, un 92% de las personas encuestadas en Lima Metropolitana no conoce la procedencia de la palta que compra, y solo un 8% identifica de dónde proviene este fruto.

Gráfico 4. 5: Lugar de procedencia de la palta que se consume



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados el 47% de los encuestados respondió que el motivo por el que compra la palta es por la calidad-apariencia, lo cual significa que las personas que consumen palta, valoran su apariencia, es decir que no esté dañada, ni picada.

Dado que el 42% de los encuestado respondieron que compran la palta por su sabor, puede inferirse que esta propiedad sería el segundo factor más importante para la decisión de compra. Asimismo, que solo el 11% compre la palta por su precio, indica que la palta es un producto que se consume a pesar de que el precio suba, y por tanto se infiere que dicho precio no es un factor muy determinante para la compra. (Ver gráfico 4.6)

Gráfico 4. 6: Características que determinan la compra



Fuente: Elaboración propia

Respecto a los distintivos del producto, solo el 22% de los encuestados considera necesario algún tipo de packashing en la palta que compran, viéndolo como una especie de garantía.

El 78% de las personas encuestadas considera que no es necesario que la palta cuente con un empaque, ya que prefieren manipular y palpar las paltas para determinar el estado de madurez. (Ver gráfico 4.7)

Gráfico 4. 7: Consulta sobre la necesidad de distintivos de la palta



Fuente: Elaboración propia

De los encuestados, perteneciente a los NSE A, B y C1; solo el 9% ha degustado, o conoce la palta fuerte del Valle de Huarochirí. Esto quiere decir que la “palta Huarochirina” no está posicionada en la mente de los consumidores de Lima Metropolitana, ya que el 91% de la muestra indica que no ha escuchado nada acerca de este producto (Ver gráfico 4.8).

Gráfico 4. 8. Conocimiento de la palta de Huarochirí



Fuente: Elaboración propia

Según el gráfico 4.9, el 50% de los encuestados respondieron que adquieren la palta en los mercados tradicionales, mientras que un 27% respondió que la adquiriría en supermercados y un 23% manifestó que la adquiriría las bodegas o tiendas de abarrotes, lo cual ratifica lo manifestado por los expertos (gerentes de supermercados), acerca de las preferencias del lugar de compra de palta.

Gráfico 4. 9: Lugar de compra de la palta



Fuente: Elaboración propia

4.2 Oferta y Demanda Potencial y Actual

4.2.1 Oferta Potencial y Actual

Oferta Potencial

Según Posada, Quiñones, Moscoso, y Castillo (2017), solo la región de Lima registra un volumen de producción de más de 82 mil toneladas (entre Palta Hass, Fuerte, Nabal, Dedo, etc), con una superficie total de cultivo de palta de 6,614 hectáreas al 2016,

lo cual coloca a Lima como el segundo productor de palta a nivel nacional, después de la Libertad (Posada et al., 2017). Ver anexo N° 7.

Por otro lado, cabe mencionar que la productividad promedio del Valle de Huarochiri, varia en el rango de 06 a 11 toneladas por hectárea (por año), y que su volumen de producción que llega a 2,905 toneladas según la Oficina de Minagri en Santa Eulalia.

Es importante además señalar, que de acuerdo a los hallazgos de campo en Huarochirí, los productores de palta, expresan que la restricción al incremento de la producción en Huarochirí, se debe a que, el tiempo dedicado al cultivo de palta, y el costo de su inversión en insumos de cultivo, no es compensado con el precio de venta al mayorista, dado que el precio en chacra es inferior al esperado, además de ello, existe la incertidumbre de no saber a cuánto ascenderá el volumen de venta mensual, ya que no cuentan con una cartera de clientes estable, lo cual genera incertidumbre y desconfianza.

A fin de tener una visión de la producción anual de la Provincia de Huarochirí al 2017, se muestra la Tabla 4.3, donde se muestra los distritos que producen palta que son: Callahuanca, Huachupampa, Ricardo Palma, San Antonio, San Mateo de Otao, San Pedro de Casta y Santa Eulalia, los cuales, en conjunto, producen un volumen de 2,905 toneladas por año

Tabla 4. 4: Total de la Oferta Potencial de Palta en Huarochirí, 2017

DISTRITO	VARIABLES	TOTAL
Callahuampa	Cosechas (ha.)	38.00
	Rendimiento (Kg./ha.)	8,105.26
	Produccion (t.)	308.00
Huachupampa	Cosechas (ha.)	19.00
	Rendimiento (Kg./ha.)	11,157.89
	Produccion (t.)	212.00
Ricardo Palma	Cosechas (ha.)	8.00
	Rendimiento (Kg./ha.)	8,250.00
	Produccion (t.)	66.00
San Antonio	Cosechas (ha.)	29.00
	Rendimiento (Kg./ha.)	10,275.86
	Produccion (t.)	298.00
San Mateo de Otao	Cosechas (ha.)	100.00
	Rendimiento (Kg./ha.)	7,350.00
	Produccion (t.)	735.00
San Pedro de Casta	Cosechas (ha.)	50.00
	Rendimiento (Kg./ha.)	7,100.00
	Produccion (t.)	355.00
Santa Eulalia	Cosechas (ha.)	155.00
	Rendimiento (Kg./ha.)	6,006.45
	Produccion (t.)	931.00
		2,905.00

Fuente: Minagri (Oficina en Santa Eulalia) 2016.

Oferta Actual de El Avocado

Según información del MINAGRI, durante los años 2015 y 2016, se determinó que siete de los diez distritos agrícolas de Huarochirí, estaban inmersos en el cultivo de la palta en el Valle de Huarochirí, lo cual constituye una oportunidad de crecimiento para la empresa El Avocado, ya que la estrategia planteada es trabajar inicialmente con tres distritos que fueron seleccionados en base a un estudio de campo, donde criterios de selección fueron: Producción anual de palta, estacionalidad, formalidad en sus asociaciones, accesibilidad para recopilar información, y apertura al cambio e innovación.

Es así que, de acuerdo a los parámetros establecidos para la etapa inicial del nuevo modelo de negocio se armó un Plan de Oferta con tres distritos elegidos en base a los criterios mencionados líneas arriba. Dichos distritos son: Callahuanca, San Mateo de Otao y Santa Eulalia

Tabla 4. 5: Oferta Actual de Palta de Huarochiri para "El Avocado" al 2017

PROVINCIA	DISTRITO	
HUAROCHIRI	CALLAHUANCA	
CULTIVO	VARIABLES	TOTAL EJEC.
PALTO	Sup.Verde (ha.)	
	Rendimiento (Kg./ha.)	8,105.26
	Produccion (t.)	308.00
PROVINCIA	DISTRITO	
HUAROCHIRI	SAN MATEO DE OTAO	
CULTIVO	VARIABLES	TOTAL EJEC.
PALTO	Sup.Verde (ha.)	
	Rendimiento (Kg./ha.)	7,350.00
	Produccion (t.)	735.00
PROVINCIA	DISTRITO	
HUAROCHIRI	SANTA EULALIA	
CULTIVO	VARIABLES	TOTAL EJEC.
PALTO	Sup.Verde (ha.)	
	Rendimiento (Kg./ha.)	6,006.45
	Produccion (t.)	931.00

Fuente: Minagri (Oficina en Santa Eulalia) 2016

A continuación, en la Tabla 4.6, se detalle la lista de los agricultores, (pertenecientes a los distritos del Plan de Oferta), que serán responsables, de la entrega mensual de determinados volúmenes de palta fuerte, dependiendo de la temporada del año y del distrito.

De las toneladas planteadas en dicha tabla, el 90% es equivalente a paltas fuertes de Categoría I (Premiun), y el 10% son del tipo Palta fuerte Extra (Extra Premiun), los agricultores de los Valles de Huarochiri ofrecerán a El Avocado solo este tipo de paltas debido a que según lo planificado se ofrecerá un valor monetario adicional al que ya reciben, pero solo en estos tipos de palta. Los productores mencionan que este tipo de negociación les favorece debido a que las paltas de Categoría II, son destinadas a sus ferias dominicales y otros derivados como aceites o helados.

Puede comentarse que la elaboración de la Tabla 4.6, busca que la imagen proyectada de “El Avocado”, hacia los agricultores sea la de organizador y a la vez de un socio estratégico, que busca el trabajo en equipo y compañerismo.

Tabla 4. 6: Detalle de la Oferta de Palta Fuerte de "El Avocado" por agricultor* al 2018

UBICACIÓN		AREA DE	RESPONSABLES	Temporada Alta (69 tn)	Temporada Baja (56 tn)	OTROS DATOS P/CONTACTO
PROVINCIA	DISTRITO	PRODUCCIÓN HÁS				
Huachipaico	Santa Eulalia	78.92	Faustino Gúzman Gonzáles	25	19.7	963741191
Huachipaico	Santa Eulalia	33.7	Lorenzo Doza Carhuavilca	11	9.8	989977026
Huachipaico	Santa Eulalia	8.28	Olinda Ríos Gonzáles	2	2	945460109
Huachipaico	Callahuanca	20	César Rueda Urbano	4	4	959257945
Huachipaico	San Mateo de Otao	61.25	Luis Humberto Cuellar Gutierrez	19	14	Plaza Principal San Mateo de Otao
Huachipaico	Callahuanca	15	Emilio Cuellar Salinas	5	3.7	Plaza Principal Callahuanca
Huachipaico	Callahuanca	10	Héctor Bohorquez Vilcapoma	3	2.8	994408903

Fuente: Elaboración propia

*La provisión por temporada está expresado en toneladas, los agricultores que figuran en este cuadro son responsables del acopio en chacras para el cumplimiento de la entrega de palta fuerte.

En caso de problemas de abastecimiento y probables fenómenos naturales adversos; se tendrá como contingencia, comercializar la palta de los distritos que están fuera del Plan de Oferta. Por consiguiente, estos distritos estarán incluidos en los programas de asesoría y capacitación técnica y legal, a fin de que, a mediano plazo, dichos distritos se conviertan en socios comerciales de El Avocado.

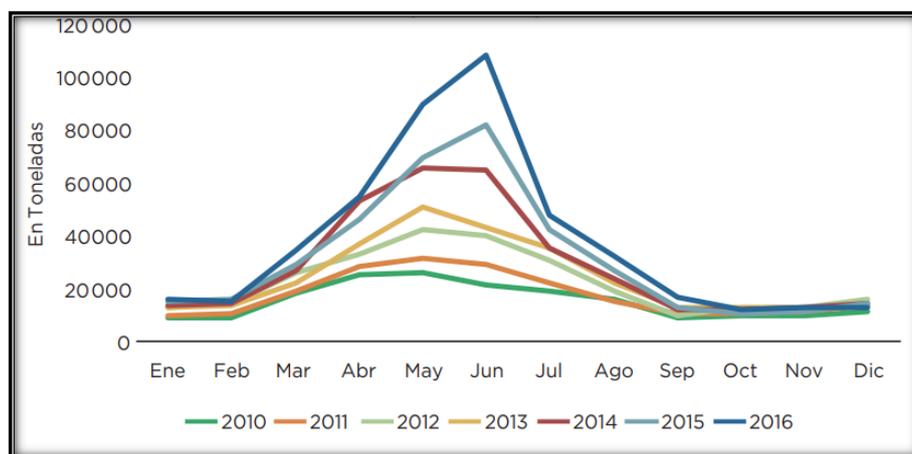
De esta forma, El Avocado procurará, en primera instancia, priorizar el acercamiento y asesoría a los tres distritos del Plan de Oferta, y posteriormente, buscará comunicar los logros alcanzados a los demás distritos a fin y captar el interés de los demás productores de palta y aplicar las estrategias Tácticas que establecen “Fomentar el cultivo de palta fuerte entre los agricultores de Huachipaico, difundiendo las ventajas de la comercialización y producción a gran escala de la palta fuerte”.

4.2.2 Demanda Potencial

Demanda Potencial

En el Perú se produce palta todo el año; sin embargo, según estudios económicos de Ministerio de Agricultura y Riego, la mayor producción de la palta fuerte se concentra entre los meses de marzo a agosto de cada año en Lima Metropolitana. En ese sentido los mayores volúmenes de demanda se alcanzan en el segundo y tercer trimestre.

Gráfico N° 4.10: Variación de la Demanda de Palta durante un año.



Fuente: Minagri, 2017

La tendencia creciente por el consumo de productos saludables es cada vez mayor, lo cual impacta directamente en el incremento de la demanda de frutos como la palta fuerte.

El consumo per cápita de palta en Perú, al año 2016 ascendía a 5.7 kilogramos por año, ratio que ha ido en aumento desde el 2008, año en que el consumo era de tres kilogramos por persona; según el Informe del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA), se precisó, que

Según información proporcionada por Minagri, se conoce que el mercado peruano, consume 170 mil toneladas de palta al año. Pero de este total, aproximadamente 120 mil toneladas son de la variedad Fuerte.

Determinación de la Demanda para la empresa El Avocado S.A.C.

De acuerdo al estudio de Mercado se pudo determinar que nuestro mercado meta estará conformado por las cadenas de supermercados, hoteles y restaurantes ubicados en los distritos con mayor poder adquisitivo en Lima Metropolitana, y que según APEIM su denominación es zona 7 y lo integran los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina.

Se hizo la evaluación de Ruteo y la accesibilidad que presentan estos distritos desde el Valle de Huarochiri hacia los distritos de la Zona 7 es la más adecuada, ello descrito por su cercanía y las vías de comunicación rápidas como La Carretera Central y

Prolongación Javier Prado. A continuación, se detallan las distancias de los distritos en mención:

Tabla 4.7: Cercanía de Distritos que requieren de Palta Fuerte, 2018.

<i>Distritos</i>	<i>Distancias</i>
La Molina	76.8 km
Surco	92.2 km
San Borja	87.9 km
Miraflores	92.4 km
San Isidro	91.7 km

Fuente: Elaboración Propia.

Después de los Mercados Tradicionales, las principales plazas para la comercialización de la palta fuerte están conformados por las cadenas de supermercados, Hoteles y Restaurantes en Lima metropolitana.

En el caso de la empresa El Avocado, la decisión de considerar a los supermercados obedece a que estos poseen altos volúmenes de compra a nivel nacional y en el caso de Lima Metropolitana su presencia y participación en el mercado es cada vez mayor, pues además de haber supermercados en todos los distritos de Lima metropolitana (inclusive en los distritos de veraneo los ubicados al Sur como Punta Hermosa, San Bartolo, Pucusana, y Santa María), hay presencia de supermercados en otras provincias del departamento, como Barranca, Huacho, etc.

De acuerdo a estudios de la Cámara de Comercio de Lima al 2018, Supermercados peruanos, Cencosud, Tottus tienen una mayor participación de Mercado en Lima y provincias, es por ello que se eligieron a supermercados de esta categoría que se encuentren en el área de influencia (Zona 7). Seguida de la nueva categoría de supermercados mayoritas como Makro.

Según al análisis explorativo del estudio de mercado; los supermercados requieren palta fuerte tipo Premiun - categoría I. En temporada alta, la demanda máxima de los

supermercados es de 6.5 tn. y la mínima es de 3 tn. por semana en ambos casos, y en temporada baja los pedidos van entre 2.8 y 3.5 toneladas a la semana.

Las cifras que figuran está en base a últimos requerimientos de palta fuerte con otros proveedores. Los supermercados cuentan con centro de acopio, que sirven de recepción hasta por 2 veces a la semana.

Tabla 4.8: Requerimiento de Palta fuerte de los supermercados de la Zona 7 de Lima Metropolitana, 2018. (Para el Primero Año)

Cadena de Supermercados	Demanda Alta					Demanda Baja			
	Viajes por sem.	Pedidos (tn)		Por semana (tn)	Total Mensual (tn)	Pedidos (tn)		Por semana (tn)	Total Mensual (tn.)
		Int. Sem.	Fin. Sem.			Int. Sem.	Fin. Sem.		
Supermercados Peruanos	2	2	2.5	4.5	18	1.5	2	3.5	14
Plaza Vea		1.5	2	3.5	14	1.1	1.6	2.7	10.8
Vivanda		0.5	0.5	1	4	0.4	0.4	0.8	3.2
Cencosud	2	1.5	1.6	3.1	12.4	1.3	1.5	2.8	11.2
Metro		1.5	1.6 ^f	3.1	12.4	1.3	1.5 ^f	2.8	11.2
Tottus	2	1.7	2.3	4	16	1.5	2	3.5	14
Tottus		1.7	2.3 ^f	4	16	1.5	2 ^f	3.5	14
Makro	2	3	3.5	6.5	26	2	3	5	20
Makro		3	3.5	6.5	26	2	3	5	20
Total de pedidos (tn.)					72.4				59.2

Fuente: Elaboración propia.

En el caso del sector Horeca, la cadena de hoteles y restaurantes se han ido expandiendo rápidamente, presentando tasas de crecimiento importantes a nivel de PBI.

Asimismo, en el caso específico de restaurantes, es notable el esfuerzo en la promoción y en la degustación de los productos, para poder obtener seguidores, y lograr la recomendación necesaria que permita incrementar la captación de clientes. Siendo, por tanto, usual que los restaurantes más prestigiosos adquieran insumos de altísima calidad, pagando precios más altos a cambio de tener los mejores productos para cocina.

Por otro lado, particularmente en el grupo de los restaurantes, el trabajo de los chefs cobra gran importancia, pues mediante su arte y destreza se puede exhibir la versatilidad y bondad del uso de la palta.

En el caso de restaurantes, se consideró el prestigio de ellas en el mercado de Lima Metropolitana, (Zona 7). Se evaluó la cantidad de sucursales, el prestigio, calificaciones, presencia, cantidad de pedidos y sobre todo la cercanía de dichos locales en la zona de intervención.

Los gerentes de compra manifiestan que se requiere continuidad en la entrega del producto, y sus pedidos llegan a ser tres (03) veces por semana. En temporada alta una sucursal puede llegar a requerir aproximadamente 35 kilos por semana y en temporada baja un mínimo de 12 kilos y un máximo de 22 kilos por local de venta. Solicitan hasta tres envíos en la semana.

Tabla 4.9: Requerimiento de Palta fuerte de los restaurantes de la Zona 7 de Lima Metropolitana, 2018. (Para el Primero Año)

Cadena de Restaurantes	Demanda Alta						Demanda Baja					
	Viajes por Sem.	N° de Locales	Pedidos (Kilos)			Por semana (kilos)	Total Mensual (kilos)	Pedidos (Kilos)			Por semana (kilos)	Total Mensual (kilos)
			Inic. Sem.	Int. Sem.	Fin. Sem.			Inic. Sem.	Int. Sem.	Fin. Sem.		
Cadena de Gastón Acurio	3	9	28.05	36.2	40.5	104.75	1134	15.7	20.3	25	61	684
El Bodegón		1	5	7	8	20	80	2.5	3	4.5	10	40
Tanta		6	10.25	12	13.5	35.75	858	6.5	7	8.5	22	528
Astrid y Gastón		1	6	8	9	23	92	3.2	4.8	6	14	56
Panchita		1	6.8	9.2	10	26	104	3.5	5.5	6	15	60
Dolce Capricio	3	2	10.5	11	13	34.5	276	5	6.2	6.8	18	144
La Bonbonniere	3	2	2.8	4.0	5.5	12	98	1.8	2.2	3	7	56
Tratoria Don Vitto	3	1	5.5	7	8.5	21	84	3.5	4.5	6	14	56
San Antonio	3	5	6	6.5	7.9	20.4	408	3.6	4	5	12.6	252
Total de pedidos (kilos)							2000					1192

Fuente: Elaboración propia.

Dado que la Gastronomía y el Turismo son sectores de crecimiento sostenible en el Perú, ambos rubros están estrechamente relacionados y se benefician conjuntamente, ya que, es evidente, como la cocina peruana se ha convertido en uno de los mayores atractivos turísticos, despertando el interés y admiración a nivel global.

Según información del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, las cadenas de hoteles, juegan un rol importante al dinamizar la economía junto a la industria del turismo, los arribos al 2017, equivalieron a más de 46,000 miles personas a nivel nacional.

La selección de hoteles se dió de acuerdo a la categoría más alta (5 y 4 estrellas), según su ubicación geográfica, es decir por su cercanía se eligieron las cadenas de hoteles ubicadas en los distritos de San Isidro, Miraflores y Surco, para minimizar el riesgo de entrega tardía de la palta fuerte, garantizando la entrega continua y oportuna.

El requerimiento de palta fuerte en los hoteles es por kilos y de calidad extra superior, están dispuestos a pagar precios muy altos con tal de adquirir el mejor

producto, sus centros de recepción están en los mismos hoteles y sus pedidos son hasta 3 veces por semana. En temporada alta puede ser hasta 90 kilos por semana y épocas bajas hasta 71 kilos aproximadamente.

Tabla 4.10: Requerimiento de Palta fuerte de los hoteles de la Zona 7 de Lima Metropolitana, 2018. (Para el Primero Año)

Cadena de Hoteles	Demanda Alta					Demanda Baja					
	Viajes por Sem.	Pedidos (Kilos)			Por semana (kilos)	Total Mensual (kilos)	Pedidos (Kilos)			Por semana (kilos)	Total Mensual (kilos)
		Inic. Sem	Int. Sem.	Fin. Sem.			Inic. Sem	Int. Sem.	Fin. Sem.		
Hilton	3	27	27	36	90	360	21	21	29	71	284
Hilton		15	15	20	50	200	12	12	15	39	156
El Pardo DoubleTree by Hilton		12	12	16	40	160	9	9	14	32	128
JW Marriott	3	20	20	25	65	260	17	17	20	54	216
JW Marriott Hotel Lima		20	20	25	65	260	17	17	20	54	216
Belmond	3	20	20	20	60	240	15	15	18	48	192
Belmond Miraflores Park		20	20	20	60	240	15	15	18	48	192
Country Club	3	10	10	15	35	140	8	8	13	29	116
Country Club Lima Hotel		10	10	15	35	140	8	8	13	29	116
Total de pedidos (kilos)						1000					808

Fuente: Elaboración propia.

Es recomendable, que referencialmente se tenga en cuenta los volúmenes de comercialización en los principales centros de abastos tradicionales en Lima (que tienen la mayor participación en el mercado en la venta de productos frescos), y la variación de estas cifras mensual o semanalmente, a fin de poder monitorear los movimientos del mercado.

En la Tabla 4.11, se muestra la demanda proyectada, y la Cartera de Clientes obtenida en base a red de contactos y entrevistas con los decisores de compra, de las cadenas de supermercados, hoteles y restaurantes, que manifestaron su interés en el producto y servicio ofrecido, indicando sus requerimientos en volúmenes.

Tabla 4. 11: Proyección de la Demanda Actual Anual de Supermercados Cadenas y Restaurantes al 1er. Año.

CADENA DE SUPERMERCADOS	Toneladas		CADENA DE HOTELES	Kilos		CADENA DE RESTAURANTES	Kilos	
	Temp. Alta	Temp. Baja		Temp. Alta	Temp. Baja		Temp. Alta	Temp. Baja
Supermercados			Hilton			Acurio		
Peruanos	18	14		360	284	Restaurantes	1134	684
Plaza Vea	14	10.8	Hilton	200	156	El Bodegón	80	40
Vivanda	4	3.2	El Pardo DoubleTree	160	128	Tanta	858	528
Cencosud	12.4	11.2	JW Marriott	260	216	Astrid y Gastón	92	56
Metro	12.4	11.2	JW Marriott Hotel	260	216	Panchita	104	60
Tottus	16	14	Belmond	240	192	Dulce Capricio	276	144
Tottus	16	14	Belmond	240	192	La Bonbonniere	98	56
Makro	26	20	Country Club	140	116	Tratoria Do Vitto	84	56
Makro	26	20	Country Club Lima	140	116	San Antonio	408	252
TOTAL	72	59		1000	808		2000	1192

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.12: Resumen de Demanda Actual de El Avocado al primer año.

<i>ALTA: De marzo a agosto</i>	
EN SUPERMERCADOS	72.4 tn
2 TN EN RESTAURANTES + 1 TN EN HOTELES	3 tn
<i>BAJA: De septiembre a febrero</i>	
EN SUPERMERCADOS	59.2 tn
1.2 TN EN RESTAURANTES + 0.8 TN EN HOTELES	2 tn

Fuente: Elaboración propia

4.3 Canales de Distribución

4.3.1 El Modelo Go Market:

El canal de distribución está constituido bajo la estrategia del Go to Market, que consiste en entablar relaciones comerciales que permitan conocer perfectamente las necesidades de los clientes, empleando los mejores medios para satisfacer dichas necesidades.

En el caso de El Avocado, se establecerán relaciones comerciales y se brindará la atención personalizada que cada uno de sus clientes requiere, (cadenas de supermercados hoteles y restaurantes listados en la Tabla 4.6), llevando el producto directamente desde el campo de cultivo (donde se encuentra la planta post cosecha), hacia los puntos de entrega acordados, con puntualidad, continuidad y en las

condiciones técnicas adecuadas, logrando así establecer la primera conexión de confianza que requiere este modelo de negocio.

De esta forma, la estrategia planteada es potente, ya que el plan de acción indica la forma en la cual se cumplirá con las expectativas del cliente, que implica, no solo aplicar las buenas prácticas agrícolas en el proceso productivo, sino darle a la producción de palta un tratamiento post cosecha donde se limpie, clasifique, y se despache la producción en un vehículo apropiado y acondicionado para garantizar la entrega de paltas de calidad.

Actualmente en la comercialización de la palta, se registra un alto margen de ganancia, que, dependiendo de la cantidad de intermediarios, podría llegar al 100 % (en temporada baja), en el mercado local y con los canales modernos. Sin embargo, con este tipo de estrategia, la labor de entrega del producto, implicaría mantener el costo del mercado y derivar una mayor parte del margen a favor de los productores.

Se debe tomar en cuenta la normatividad local y nacional sobre los estándares de salubridad y medio ambiente y asimismo se deberá cumplir las características y estándares de calidad indicadas en las fichas técnicas de las empresas que venden palta.

4.3.2 Canal de Comunicación Virtual:

El canal virtual servirá como una carta de presentación frente a nuestros potenciales clientes, y asimismo servirá para difundir los diferentes eventos de promoción, buenas prácticas agrícolas y el elemento diferenciador de El Avocado, que busca apoyar al sector agro, promoviendo el desarrollo de las asociaciones de productores de palta (sostenibilidad).

Respecto al canal virtual, el plan de promoción contempla la elaboración de una página web, donde, con fines promocionales, se exhiba el contenido sobre el producto, resaltando las bondades y usos de la palta fuerte, además de la belleza turística del Valle de Huarochirí. Por otro lado, dicha página puede servir a futuro para hacer pedidos y transacciones con proveedores y clientes.

4.4 Segmentación y Posicionamiento

4.4.1 Segmentación

La empresa, El Avocado S.AC., identifica como clientes a las principales cadenas de supermercados de nuestro país, los cuales son: Makro, Supermercados Peruanos con Plaza Veá, Cencosud con Wong y Metro y Tottus. Así también, se identifica como clientes los hoteles, dentro de la categoría de Tres Estrellas a más, que gozan de buen posicionamiento en el país y sobre todo en Lima.

Asimismo, el otro tipo de cliente del El Avocado, son los restaurantes, sobre todo los de comida criolla, que están en constante contacto con APEGA, y que cada vez emplean más la Palta Fuerte para hacer platillos o piqueos, ya sea tradicionales o de fusión.

Respecto a los consumidores finales de palta, complementario al análisis de niveles socioeconómicos (señalado en el inicio de este capítulo), en el presente Modelo de Negocios se tendrá también en consideración la segmentación propuesta por Rolando Arellano, referente a los estilos de vida, de modo tal que se segmentará con mayor precisión el target de consumo, al cual se dirigirán las estrategias de marketing.

En ese sentido, cabe precisar que, según Rolando Arellano, los ciudadanos presentan características similares entre sí, que contemplan otros aspectos complementarios al poder adquisitivo, y relacionan a sus proyecciones y sus formas de compra son sus **estilos de vida**, término que en este contexto, se refiere a la forma de gastar, de acuerdo a la importancia que se le asigna al dinero, la orientación al ahorro o gasto, las elecciones racionales o emocionales, y la tendencia a la búsqueda de información entre otros.

Arellano (2010), separa Seis (6) estilos de vida, los cuales han sido agrupados en dos tipos principales que son:

- i) Los proactivos, que comprenden a los progresistas, los afortunados, y las modernas
- ii) Los reactivos que comprenden a las conservadoras, los adaptados y los modestos.

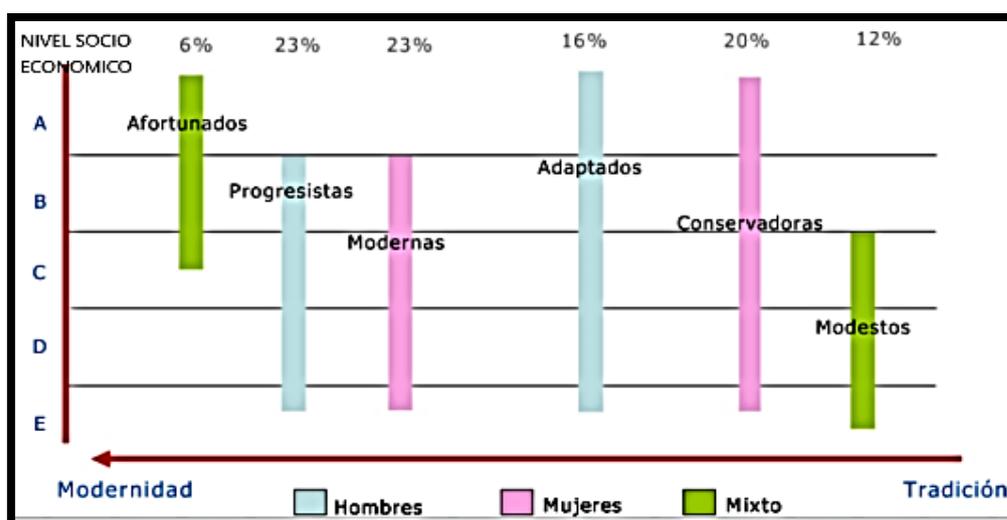
De esta forma, en el caso de la empresa El Avocado S.A.C., se ha identificado como segmento prioritario a los proactivos, quienes en líneas generales se encuentran en el NSE A, B y C1, suelen ser jefes de opinión en sus entornos y son el tipo de personas que relacionan los precios con la buena calidad. Así también destaca entre las características de este grupo, que son racionales al momento de comprar y suelen informarse bien sobre los productos que van a adquirir, dando prioridad en sus compras, a la calidad y las marcas.

En conclusión, el público objetivo priorizado está integrado por los consumidores que llevan el estilo de vida del grupo de los Proactivos, que comprende a los afortunados, los progresistas y las modernas.

Esta identificación de consumidor objetivo, se hace teniendo en consideración que los afortunados, se encuentran principalmente en el NSE A, B y C1, que son las personas que por su poder adquisitivo y estilos de vida usualmente adquieren y consumen la palta en supermercados, hoteles y restaurantes, y además buscan siempre consumir productos saludables.

Por otro lado, también se ha identificado como consumidor objetivo, a las modernas y a los progresistas que se encuentran en los NSE B y C1; las cuales, por su estilo de vida priorizan la compra de productos de calidad y se informan sobre el origen, certificación y garantía de los productos que adquieren.

Gráfico 4. 11: Estilos de vida según Arellano, versus Nivel Socioeconómico



Fuente: <https://cconsumer.wordpress.com/comportamiento-del-consumidor-2/los-estilos-de-vida-en-el-peru/>

4.4.2 Posicionamiento

Teniendo en consideración los beneficios de los productos de la empresa la estrategia de posicionamiento de El Avocado S.A.C. establece el “**posicionamiento por atributos**”, puesto que es el más apropiado para el modelo de negocios desarrollando, dado que se busca enfatizar los atributos de la palta fuerte que proviene del Valle de Huarochirí.

En ese sentido, el posicionamiento que en principio se desea lograr es que este producto sea reconocido por su gran calidad y buen sabor, de tal forma, que sea recordado por el público consumidor, como un agradable aperitivo o un acompañamiento perfecto para cualquier entrada o plato de fondo.

Por otro lado, el objetivo de posicionamiento también persigue que los clientes (decisores de compra), aprecien y recuerden además del producto, el servicio brindado y la zona de procedencia del producto.

En base a lo expuesto, la estrategia general de posicionamiento será “más por lo mismo”, es decir, que las paltas, que ofrece la empresa El Avocado tienen destacados y mejores atributos, al mismo precio que las que se ofrecen actualmente.

Es así, que la participación de mercado inicial de El Avocado será de 3% en el primer año, ya que, según hallazgos del estudio de mercado, el abastecimiento diario de paltas en Lima Metropolitana es cercano a 57 toneladas, y la empresa en mención proveerá 2 toneladas diarias aproximadamente.

Tabla 4. 7: Mapa de posicionamiento

		PRECIO		
		Más	Lo mismo	Menos
BENEFICIOS	Más	Más por más	Más por lo mismo	Más por menos
	Lo mismo			Lo mismo por menos
	Menos			Menos por mucho menos

4.5 Mix de Marketing

4.5.1 Producto

A. Hacia el Modelo de Negocio

La Empresa El Avocado brinda principalmente los servicios de articulador comercial de la palta del Valle de Huarochirí, es decir funciona como un agente que vende la producción del agricultor a los clientes objetivos a cambio de una comisión. Por otro lado, el servicio también consiste, dar asistencia técnica, estratégica y comercial a los productores, a fin de promover la asociatividad y lograr una producción a escala.

Finalmente, el agricultor recibe un margen de ganancia deseado y se garantiza la calidad del producto en los supermercados, hoteles y restaurantes.

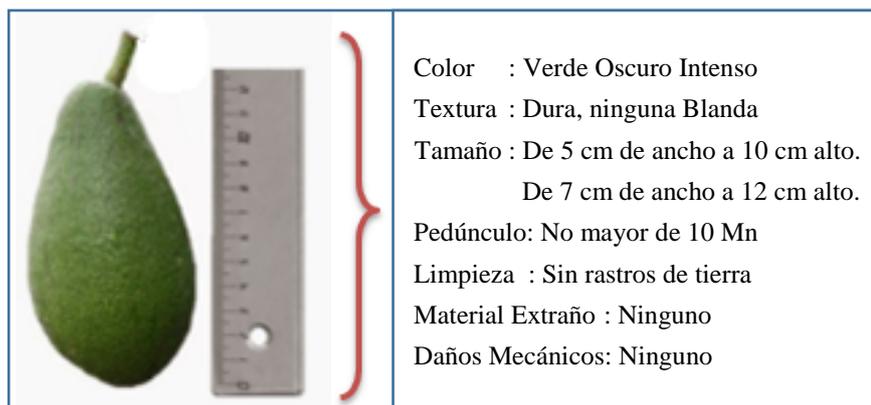
Adicionalmente para afianzar el servicio, El Avocado tendrán un eficaz sistema de comunicación que mediante el uso de canales modernos (correos, pagina web, páginas sociales, chats o llamadas), tenga información siempre actual y precisa sobre pedidos, envíos y traslados, absolviendo cualquier duda que pudiera presentarse durante la operación o servicio de venta.

B. Hacia el producto final: La palta

La empresa El Avocado, se encarga de establecer controles de seguridad para garantizar la calidad del producto, ello implica el debido control de la calidad, el calibre, y el grado de maduración, que se mide por el porcentaje de Pulpa Seca (20%) (Ver Anexo 1).

La palta de El Avocado, no contará con algún distintivo, ya que según la investigación de mercado es irrelevante para el consumidor final, y no crea valor agregado al producto.

Imagen 4. 1: Descripción de la Palta Fuerte



Elaboración propia

Los productos serán seleccionados, trasladados y entregados en bandejas plásticas de dos colores: amarillos (Paltas Super Premiun) y naranjas (Paltas Premiun) que serán rotuladas con las fechas de cosecha, entrega y calibre.

4.5.2 Precio

De acuerdo a la estacionalidad y calibre, el modelo de negocio establece los precios por kilogramo (o tonelada), de palta puesto en los centros de distribución de las Cadenas de supermercados, hoteles y restaurantes. Ver Tabla 4.8.

Tabla 4. 8: Precios de la palta, puesto en sus centros de distribución.

Precios de la palta fuerte del Valle de Huarochiri	Precio Extra Premiun	Precios Premiun
	(De 7cm a 12cm alto)	(De 5cm a 10cm alto)
De Marzo – Agosto	S/. 4.0 soles	S/. 3.3 soles
Setiembre – Febrero	S/. 5.0 soles	S/. 4.8 soles

Elaboración propia

Así según hallazgos del estudio de mercado tenemos lo siguiente:

- La palta Premiun puede ser comercializada en supermercados y la Extra Premiun en hoteles y restaurantes.
- Los supermercados pagan por cada kilogramo de palta fuerte, un precio mínimo de S/. 3.3 en temporada alta y máximo de S/. 4.8 en temporada baja.
- Los hoteles y restaurantes están dispuestos a pagar precios que varían entre los S/. 5.5 y S/. 8.5 en temporada alta y baja respectivamente.

- La estrategia de precios está fundamentada en la calidad del producto, que logrará (o mejorará), en base a la asistencia técnica brindada en la siembra, cosecha y post cosecha.
- Según reporte de MINAGRI (marzo, 2018), el precio en chacra de los productores de palta al 2018 fue de S/. 2.0 soles por kilo, siendo el costo de producción es de S/. 1.04 soles y la ganancia de 0.96 soles. Ver anexo 5
- Considerando el cierre de venta de S/. 3.3 soles por kilo de Palta Premiun, el agricultor obtendría un beneficio bruto de S/. 2.26 soles.
- La estrategia de precios con los supermercados, hoteles y restaurantes es conservadora, es decir la empresa El Avocado S.A.C., considerará los últimos precios de compra de los mismos, para asegurar el cierre de venta y la fidelización de los clientes.
- Se establecerá una política de pedidos anticipados y cuentas por cobrar a 30 días calendario, teniendo claras las fechas de cierres de pedidos cada fin de mes.

4.5.3 Plaza

Esta estrategia analiza la cobertura que tendrá la empresa El Avocado S.A.C., en los supermercados, hoteles y restaurantes del NSE A, B, y C1 (Distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina), y está fundamentada en cómo les gustaría, a los clientes objetivo, que llegue la palta fuerte, a sus centros de distribución o locales comercial.

Asimismo, a fin de cumplir con las exigencias de los clientes, El Avocado cuenta una Planta Post Cosecha para el acopio, la clasificación, limpieza, maduración y despacho; ubicada en el distrito de Santa Eulalia, (en el límite entre Huarochirí y Lima, desde donde distribuye los pedidos de palta de acuerdo a un programa coordinado con cada cliente.

De esta forma, la distribución a los Supermercados (que requieren los mayores volúmenes), se realizará dos veces a la semana en los días lunes y viernes (de 2 a 6 pm).

Mientras que la distribución a los hoteles y restaurantes se realizará también dos veces por semana, pero los días martes y sábados (de 8 a 11.30 am).

4.5.4 Promoción y presupuesto

A. Estrategia Push

La empresa irá transmitiendo su mensaje de promoción mediante el acercamiento a los clientes, la participación en foros y ferias y la comunicación por internet (página web y redes sociales), a fin de generar interés en entidades privadas que requieran de palta fuerte en Lima Metropolitana, ofreciendo productos calidad y un abastecimiento continuo.

Asimismo, localmente en el Valle de Huarochirí, y en conjunto con los agricultores y el apoyo de los gobiernos locales, se realizarán ferias promocionales sobre todo en las plazas centrales de Santa Eulalia, San Mateo de Otazo y Callahuanca.

Por otro lado (ampliando lo indicado en el primer párrafo de este punto), para atraer a potenciales clientes y tener visibilidad en el mercado, se participará en eventos públicos como: foros empresariales, y ferias gastronómicas y agrícolas organizados por entidades de la talla de APEGA (Mixtura), Promperu, Adex, Minagri, y la Cámara de Comercio de Lima.

B. Estrategia Pull

En esta estrategia se hará uso de la red de contactos, para establecer las relaciones entre empresas 'B2B', que requieren un trato personalizado 'person to person', es decir ir personalmente a conversar con los representantes de las empresas o los gerentes de compra de las cadenas de supermercados, hoteles y restaurantes de Lima Metropolitana, que se orientan a los NSE A, B y C1, con el fin de ofrecer los servicios de la empresa, y exponer la propuesta de valor a fin de establecer relaciones comerciales y crear lazos de confianza en el corto, mediano y largo plazo.

Asimismo, mediante el uso de la estrategia pull, se identifica la necesidad de compra de los clientes objetivos.

C. El Canal de Comunicación Virtual

El canal virtual conformado por la página web y las redes sociales inicialmente funciona como una tarjeta de presentación, se da a conocer la propuesta de la empresa, y su misión, visión y valores, y algunos temas de interés para los fines de la empresa, como, por ejemplo, las bondades de la palta fuerte, y las ventajas de la asociatividad. De esta forma, a mediano plazo, el uso del canal virtual buscará reforzar la reputación corporativa-comercial de El Avocado y tener diálogo permanente con los clientes.

El social media (Linkedin, Facebook, Instagram y Google+) estará básicamente dirigido a los decisores de compra de los clientes, y para que sea un canal efectivo, se contratará los servicios de un Community Manager (o comunicador virtual) con la finalidad de estar alerta y mantener activo y actualizado este medio.

La creatividad jugará un rol importante en este canal, que, a través de la comunicación efectiva de los casos de éxito, buscará promocionar la palta y la belleza del Valle de Huarochirí, a fin de que los consumidores finales relacionen la calidad de la palta con el lugar de procedencia y, a largo plazo, se pueda crear una marca de denominación de origen.

D. Presupuesto de Marketing

El presupuesto de marketing y comunicaciones representa solo el uno por ciento del total de ventas de la empresa, pudiendo resaltarse que, como parte de este plan, El avocado ofrece seminarios para dar asistencia técnica, estratégica y comercial a los agricultores del Valle de Huarochirí, y asimismo se destina parte importante de este presupuesto en las relaciones públicas, con el fin de fomentar una mayor visibilidad del negocio e incrementar la reputación corporativa de la empresa El Avocado.

La promoción en medios virtuales, como las redes sociales y la página web, nos permite atender y captar la atención de los clientes potenciales y mantener la comunicación con los clientes reales. Asimismo, los medios escritos como folletos informativos, refuerzan los seminarios y capacitaciones, y ayudan a mostrar claramente los atributos de la empresa y del producto comercializado (casos de éxito).

Las muestras y degustaciones de palta (incluidos en el presupuesto), tienen la finalidad de que los clientes actuales o potenciales, prueben del producto. Por

consiguiente, se arman paquetes de canastas de degustación y se envían a la instancia o persona que destine la empresa para aprobar un producto.

Tabla 4. 9: Presupuesto de marketing y comunicaciones

Presupuesto	Costo total	Periodo				
		1	2	3	4	5
Relaciones Públicas		S/ 7,300				
<i>Ferias</i>	S/ 3,500	S/ 3,500	S/ 3,500	S/ 3,500	S/ 3,500	S/ 3,500
<i>Forums</i>	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000
<i>Talleres-Casos de éxito</i>	S/ 1,800	S/ 1,800	S/ 1,800	S/ 1,800	S/ 1,800	S/ 1,800
Publicidad en Medios		S/ 5,760	S/ 4,360	S/ 5,210	S/ 6,060	S/ 6,910
Medios digitales		S/ 3,210	S/ 1,810	S/ 1,810	S/ 1,810	S/ 1,810
<i>Creación de la Página web</i>	S/ 1,800	S/ 1,800	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
<i>Gastos por pag. web</i>	S/ 400	S/ -	S/ 400	S/ 400	S/ 400	S/ 400
<i>Gastos por Social media</i>	S/ 960	S/ 960	S/ 960	S/ 960	S/ 960	S/ 960
<i>E - mailing</i>	S/ 450	S/ 450	S/ 450	S/ 450	S/ 450	S/ 450
Contenidos de Marca		S/ 2,550	S/ 2,550	S/ 3,400	S/ 4,250	S/ 5,100
<i>Brochure(folleto)</i>	S/ 350	S/ 1,050	S/ 1,050	S/ 1,400	S/ 1,750	S/ 2,100
<i>Merchandising</i>	S/ 500	S/ 1,500	S/ 1,500	S/ 2,000	S/ 2,500	S/ 3,000
Seminarios Agro		S/ 6,780	S/ 6,780	S/ 8,880	S/ 10,980	S/ 13,080
<i>Alquiler del Local</i>	S/ 1,350	S/ 4,050	S/ 4,050	S/ 5,400	S/ 6,750	S/ 8,100
<i>Catering</i>	S/ 750	S/ 2,250	S/ 2,250	S/ 3,000	S/ 3,750	S/ 4,500
Testing						
<i>Muestras Chefs</i>	S/ 480	S/ 480	S/ 480	S/ 480	S/ 480	S/ 480
TOTAL		S/ 20,320	S/ 18,920	S/ 21,870	S/ 24,820	S/ 27,770

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO V. PLAN OPERATIVO

5.1 Plan de Producción

A continuación, se presenta el cuadro de producción actual de Huarochirí (Tabla N°18), que constituye la oferta de esta zona, en base al cual se iniciarán las operaciones de la empresa El Avocado S.A.C, teniendo en consideración el acuerdo y contrato notarial con los agricultores a lo largo del Valle de Huarochirí, a fin de poder ofrecer su producción a los diversos centros de demanda en Lima.

Tabla 5. 1: Calendario de Producción Actual en el Valle de Huarochiri

N°	Lugar de Producción	Área de producción (Ha)	Produccion Actual de Huarochiri (Cantidad de producto a ofertar por meses -												Total (t)	Rendimiento t/Ha
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic		
			Cantidad/ Precio	Cantidad/ Precio	Cantidad/ Precio	Cantidad/ Precio	Cantidad/ Precio	Cantidad/ Precio	Cantidad/ Precio	Cantidad/ Precio	Cantidad/ Precio	Cantidad/ Precio	Cantidad/ Precio	Cantidad/ Precio		
1	Callahuanca	38	15	45	60	75	45	25	10	15	18				308	8.10
2	Huachupampa	19	6	15	25	75	55	30	1	3	2				212	11.20
3	Ricardo Palma	8	8	10	18	20	5	2	1	1	1				66	8.30
4	San Antonio	29	45	55	65	75	35	15	1	7					298	10.30
5	San Mateo de Otao	100	20	25	145	175	125	105	30	30	50	30			735	7.40
6	San Pedro de Casta	50	6	15	50	128	110	30	10	4	2				355	7.10
7	Santa Eulalia	155	80	80	210	290	110	78	15	8	60				931	6.00
TOTALES		399	180	245	573	838	485	285	68	68	133	30	0	0	2,905	

Fuente: Minagri, Oficina de Santa Eulalia (2016)

Según información del Minagri, el Valle de Huarochiri se cuenta con una producción anual de palta de 2,905 toneladas en total. Siendo los distritos con los cuales se trabajará: Santa Eulalia, Callehuanca y San Mateo de Otao, que fueron elegidos estratégicamente por su ubicación y producción, que en conjunto llega a una cifra de 1,974.00 toneladas, suficiente para cumplir con la demanda proyectada de la empresa, El Avocado, el cual tiene una demanda actual de 697.2 toneladas anuales y en los próximos cinco años llega a un máximo de 1156.9 toneladas anuales.

Las ventas proyectadas por cada mes, para el primer año están de acuerdo a la Tabla 5.2, que indica en cifras, la producción que se requiere para satisfacer la demanda de supermercados, hoteles y restaurantes que conforman la cartera de clientes de la empresa.

Tabla 5. 2: Proyección de ventas mensuales

ALTA: de marzo a agosto			BAJA: de septiembre a feb		
72.4 TN	EN SUPERMERCADOS		59.2 TN	EN SUPERMERCADOS	
3 TN	EN CADENAS (2 REST+1 HOTELES)		2 TN	EN CADENAS (1.2 REST+ 8.0 HOTELES)	
75.4 TN	TOTAL		61.2 TN	TOTAL	

Elaboración propia

5.2 Logística y Transporte

El Avocado S.A.C tendrá una Planta Post Cosecha, equipada con maquinaria especializadas, y donde se llevarán a cabo bajo estricta supervisión y control logístico las labores de acopio, limpieza, clasificación, maduración y despacho de la palta fuerte hacia los puntos de entrega acordados con los clientes. Asimismo, para el proceso de distribución y entrega, se contará con un vehículo isotérmico de tres metros cúbicos de capacidad equipado para trasladar la producción a una temperatura entre 3 y 5°C, de acuerdo a especificaciones de la norma técnica (Anexo 1 y del cliente)

Durante el proceso logístico, el manejo de la palta como producto debe ser cuidadoso, a fin de garantizar a los clientes objetivos, la calidad que ellos requieran. Por consiguiente, el agricultor que trabaja en campo y los operarios que trabajan en la planta deben tener un buen conocimiento del producto, así como de sus principales atributos, defectos, y fuentes de contaminación, con el fin de cumplir los estándares de calidad ofrecidos.

Asimismo, se debe saber cuáles son las mejores condiciones para extender la vida comercial de la palta fuerte, y a fin mantener un manejo adecuado de el material durante los procesos post cosecha, o en los inventarios y stocks que pudieran generarse. (Cerdas, Montero y Díaz, 2006).

De los indicadores planteados en el capítulo cinco de estrategia, serán implementadas y desarrolladas según corresponda como los indicadores de calidad, producción y tiempo logístico.

5.2.1 De la Cosecha al Centro de Acopio

Por mejorar la eficiencia en cuanto el transporte de la chacra al centro de acopio se determinó que cada uno de los distritos elegidos, Callehuanca, San Mateo de Otazo y Santa Eulalia, cuenten con centros de acopio acondicionados para la recepción del producto y posterior trasladarlos a la planta.

La cosecha de la palta se puede realizar utilizando varillas que lleven en sus extremos borde filudos o cuchillas fijados a bolsas pequeñas donde se recibe el producto cosechado. Asimismo, En caso de que los árboles de palto sean muy altos, será

necesario el uso de una escalera para facilitar el trabajo. Por otro lado, debe tenerse en cuenta que el producto nunca debe caer directamente al suelo.

Según técnicas proporcionadas por Minagri, los cortes con cuchillos o tijeras para la cosecha de palta deben dejar un pedúnculo de 0,5 cm de largo, pues, en caso de retirar el pedúnculo o dejarlo muy corto, se acelerará la maduración, y el deterioro será más rápido quedando la fruta susceptible a la entrada de patógenos contaminantes.

Lo más recomendable es realizar la cosecha en horas de la mañana, evitando la exposición de la palta a la exposición solar y a altas temperaturas

Una vez que el fruto este cosechado, se debe colocar en jabas plásticas y limpias de 50 kilos, apiladas en niveles de tres o cuatro, pero sin comprimir o saturar la palta, ya que esto conlleva a daños al momento de estibar la caja plástica durante el transporte.

Imagen 5. 1: Prácticas no recomendadas en la operación post cosecha



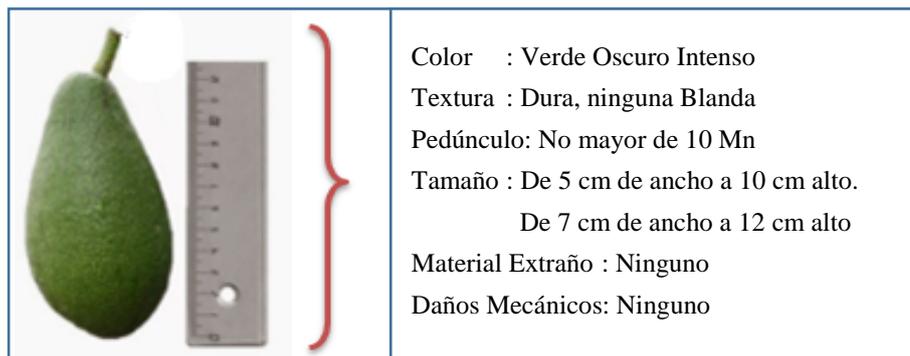
Fuente: Corporación Colombiana de Investigación agropecuario - CORPOICA, 2010.

Es recomendable una pre selección en el campo, al momento de la cosecha, a fin de aumentar la eficiencia de la planta y reducir costos de transporte.

Especificaciones para la selección en la cosecha:

Se utilizan varios criterios indicadores para definir el momento de la cosecha, entre los cuales se tiene como principales: el tamaño y forma de los frutos, el color interno del mesocarpio o pulpa, el desarrollo de la zona de abscisión, los días transcurridos después del amarre de la fruta, y el porcentaje de pulpa o materia seca (que debe ser en promedio 20%), (Cerdas et al., 2006)

Imagen 5. 2: Criterio de selección de la palta



Elaboración propia

La Fruta cosechada en campo, debe permanecer el menor tiempo posible en espera, antes de ser transportada un centro de distribución o procesamiento. Asimismo, la fruta debe ser colocada en bandeja o jabas apropiada y en un lugar fresco, limpio y libre de exposición al sol (Cerdas et al., 2006)

El tipo de transporte recomendado para la conservación del producto es un vehículo acondicionado con cámara de refrigeración, con capacidad máxima de 180 jabas de palta que equivale a 9,000 kilogramos o nueve toneladas por viaje.

Para los fines perseguidos, los camiones JAC son los más comerciales y cuentan con prestigio del mercado. De esta forma, en el caso de la empresa El Avocado se empleará un camión isotérmico de tres metros cúbicos de capacidad (con un costo aproximado de 25,000 dólares).

Imagen 5. 3: Vistas del camión de distribución de 3t



Fuente: JAC (2018)

Para la logística de abastecimiento desde los centros de acopio de los tres distritos del Plan de Oferta, hasta la Planta Post cosecha, se utilizará una Camioneta Toyota Hi Lux de segundo uso, (del año 2001, y con un costo aproximado de \$6,800.00 dólares)

Imagen 5. 4: Camioneta para traslado a la Planta Post Cosecha



Fuente: Todos autos, web

Para el traslado interno de la producción de palta se tendrá en cuenta que, el tiempo transcurrido entre la cosecha y el ingreso a la Planta Post cosecha, no debe ser mayor a las catorce horas, y que debe evitarse que dicha producción alcance temperaturas mayores a los 26°C. (Procompite, 2016). Para nuestro plan de negocio se consideró 12 horas como tiempo máximo, transcurrido desde el momento de la cosecha al ingreso de la Planta, como muestra el indicador de Tiempo de Aprovisionamiento, menor a 12 horas como se indica en el capítulo cinco de estrategia.

Adicionalmente, según información del Ministerio de Agricultura de Costa Rica, durante el traslado de la producción de palta hacia el centro de acopio, se debe tener especial cuidado en los siguientes aspectos:

A. Condiciones del Medio de Transporte

Los vehículos tienen que estar limpio y en buenas condiciones. Asimismo, el medio de transporte no debe tener señales de que haya sido utilizado para otros usos, como el traslado de animales, de abonos orgánicos o químicos propio de la actividad agrícola.

B. Acomodo y Manipulación del Producto

- Usar jabas limpias, y desinfectadas que se encuentren en buen estado.
- Evitar maltratar las jabas que contengan palta, es decir, no tirar ni lanzar dichas jabas.

- El llenado de las paltas en las jabas será 3/4 de su capacidad.
- Cubrir la carga a fin de evitar las quemaduras de sol y la humedad producido por la lluvia, no obstante, se debe dejar espacio suficiente que permita las circulaciones de aire a fin de que la palta pueda ventilarse mientras se traslada.

C. Higiene del Transportista y Ayudantes

La persona encargada de manipular directamente las jabas del fruto tiene que tener muy buenas practicas de higiene y tener una limpieza (de manos o elementos de manipulación) frecuente.

5.2.2 Del Centro de Acopio a los Puntos de Venta

Según la Pauta Metodológica para la elaboración de un Plan de Negocio de la palta (Procompite, 2016), en la Planta Post-cosecha, para la entrega del producto destinado al mercado fresco, se debe considerar en todo momento que las operaciones mantengan la calidad del producto durante todo el proceso, a fin de extender la vida útil del producto y garantizar al cliente que dicho producto no transmite enfermedades.

El camión, cada vez, que vaya a ser utilizado, debe inspeccionarse antes de colocar la carga de palta. Asimismo, como mencionamos en párrafos anteriores, es suma importancia el que los camiones empleados puedan brindar temperaturas adecuadas para la conservación, evitando que las fluctuaciones de temperatura generen la condensación de gotas de agua que al caer sobre la cáscara de la palta produzca su deterioro patológico, quitándole vida comercial. (Procompite, 2015)

En base a lo expuesto, El Avocado brindará un adecuado servicio de traslado que, en un máximo de cinco horas establecido por el indicador de % de entrega a tiempo, llevará a cabo la distribución de paltas desde la Planta Post Cosecha, hasta el su destino final, afianzando el mensaje comercial, de que el producto va directamente de “*el árbol de palta hacia el cliente*”, y cumpliendo con las entregar “*justo a tiempo*”, que anulen o minimicen le inventario o stock

Es preciso comentar, que el camión de traslado contará con GPS para tener una ubicación exacta del mismo, y mantener la comunicación y control del recorrido.

5.3 Planta

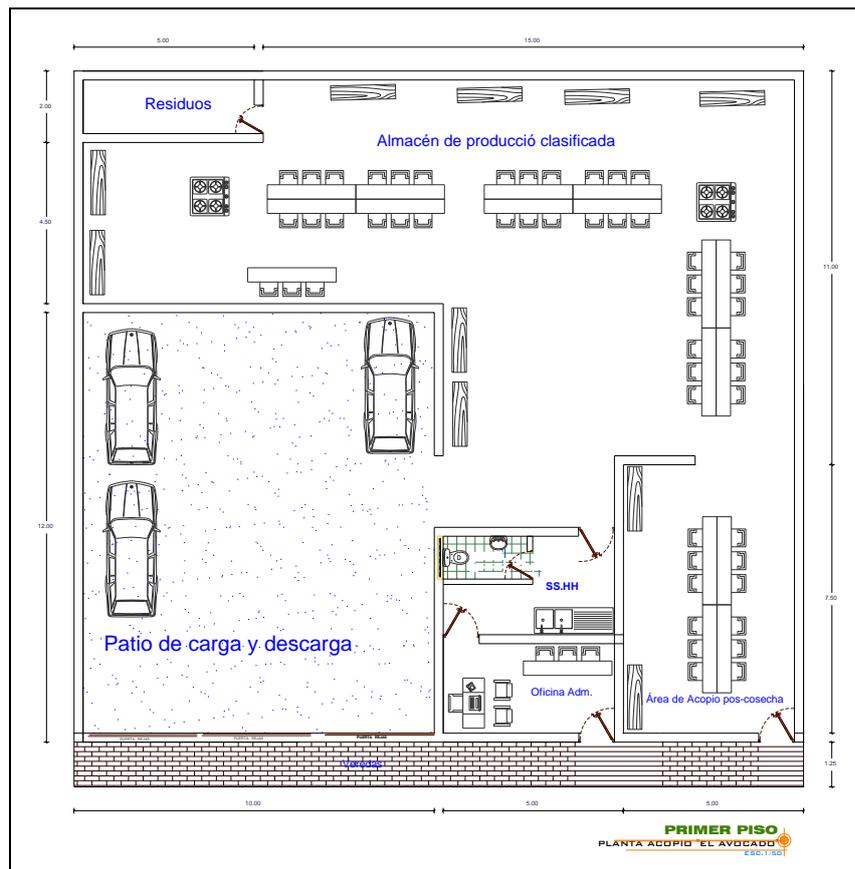
Se propone la creación de una Planta Post Cosecha, cuyas actividades se mencionan en el punto 5.2 y se desarrollan en el punto 5.4 de este capítulo.

Asimismo, puede citarse como ventaja principal de esta planta, la cercanía a los campos de cultivo de todos los agricultores proveedores de la provincia de Huarochirí

Así también, además de procesar palta, en la Planta Post Cosecha también podrá dar tratamiento a otros productos que pudieran comercializarse entre Huarochirí y Lima.

Por otro lado, es oportuno indicar que la Planta de El Avocado, contará con la certificación de Servicio Nacional de Sanidad (SENASA), y con todos los controles sanitarios esenciales para reducir el riesgo microbiano.

Imagen 5.5: Modelo de distribución de la Planta post cosecha “El Avocado”



Elaboración propia

5.3.1 Ubicación de la planta procesadora

La ubicación de la planta procesadora será en el Distrito de Santa Eulalia, que se encuentra, a su vez ubicada en la Provincia de Huarochirí y en el límite entre con la Provincia de Lima.

La elección de la ubicación, responde al análisis de los principales factores que se muestran en la Tabla 5.3, donde se considera como principales factores, la disponibilidad de la producción de palta, la accesibilidad, y el precio en chacra que se obtiene en esta zona

Tabla 5. 3: Evaluación de las Alternativas de Ubicación para la planta

FACTORES	PESO	HUAROCHIRI		LIMA		CHOSICA	
		CALIFI.	PONDERADO	CALIFI.	PONDERADO	CALIFI.	PONDERADO
Disponibilidad de materia prima	0.20	8	1.6	6	1.2	7	1.4
Costo de materia prima	0.10	6	0.6	5	0.5	5	0.5
Cercanía del mercado	0.05	7	0.35	8	0.4	7	0.35
Costos de insumos	0.10	6	0.6	4	0.4	4	0.4
Accesibilidad	0.20	5	1	6	1.2	6	1.2
Servicio de energía eléctrica	0.15	5	0.75	5	0.75	5	0.75
Servicio de agua y desagüe	0.15	5	0.75	5	0.75	5	0.75
Disponibilidad del terreno	0.05	8	0.4	3	0.15	4	0.2
TOTAL	1.00		6.05		5.35		5.55

Elaboración propia

5.3.2 Capacidad de la planta

El Avocado S.A.C contará con una capacidad máxima nominal de producción de 6 toneladas por día, a fin de poder cubrir las metas del plan de ventas proyectado en el capítulo de marketing, el cual contempla para el primer año un total de 697.2 toneladas de palta, y un crecimiento después de cinco años de operación a 1156.8 toneladas de palta (cerca de 60%, respecto al primer año).

Tabla 5. 4: Plan de Ventas Anuales

Año	Crecimiento (%)	Precio Marzo- Agosto	Cantidad Marzo-Agosto (t)	Precio Sept- feb	Cantidad Sep-feb (t)	Precio Marzo- Agosto	Cantidad Marzo-Agosto (t)	Precio Sept- feb	Cantidad Sep-Feb (t)	Total
		Calidad Premium				Calidad Superpremium				
1		S/. 3,300	434.4	S/. 4,800	236.8	S/. 4,000	18.0	S/. 5,000	8.0	S/. 2,682,160
2	12	S/. 3,300	486.5	S/. 4,800	265.2	S/. 4,000	20.2	S/. 5,000	9.0	S/. 3,004,019
3	13	S/. 3,300	549.8	S/. 4,800	299.7	S/. 4,000	22.8	S/. 5,000	10.1	S/. 3,394,542
4	14	S/. 3,300	626.7	S/. 4,800	341.7	S/. 4,000	26.0	S/. 5,000	11.5	S/. 3,869,778
5	15	S/. 3,300	720.8	S/. 4,800	392.9	S/. 4,000	29.9	S/. 5,000	13.3	S/. 4,450,244

Elaboración propia

Los requerimientos de maquinarias, equipos y herramientas necesarios para la Planta Post Cosecha, se mencionan a continuación:

- Lavadora de tipo cepillos para las paltas, al cual tiene una capacidad de 10 ton/hora, según su ficha técnica de La Lavadora tipo Cepillos Modelo I de Maquinaria Jersa (precio de \$ 8,500.00). Con una vida útil de siete años aproximadamente.
- Maquina clasificadora tipo rodillo, Modelo 75-2, Marca Jersa de acero inoxidable, dimensiones 1.83m*2.95m*0.93m, peso 500 kg, con un precio de \$ 5,000.00.
- Pallets de madera de 1.2m x 1.5m, 10 unidades (precio S/18 nuevos soles la unidad, según Mercado libre), un total de S/ 180.00 nuevos soles.
- Jabas cosecheras de plástico de 50 Kg de dimensiones 1m x 1.2m x 1.2m, unas 100 unidades (precio S/17 nuevos soles la unidad, Sodimac), un total de S/ 170.00 nuevos soles.
- Mantenimiento e insumos de las maquinas seleccionadora y lavadora, aproximadamente unos S/ 1,700.00 nuevos soles por cada mes.

5.3.3 Proceso Operativo de la planta

El proceso operativo de la planta está dirigido a cumplir las especificaciones técnicas del producto, considerando cumplir los estándares contemplados en las fichas técnicas de palta que requiere el cliente, mediante el cumplimiento eficiente de los procesos que están estandarizados y desarrollados posteriormente, estos procesos se muestran a continuación.

Diagrama 5. 1: Diagrama de Proceso de Operación de la Planta de Post Cosecha



Elaboración propia

Se aplicará el sistema de inventario cero “Just in Time”, que consiste básicamente, en dar tratamiento solo a los volúmenes que requieren los clientes (de acuerdo a un programa de trabajo), a fin de entregar la producción demandada en el tiempo acordado, y evitar el almacenamiento innecesario que podrían quitar espacio a la operación o circulación en la planta. Esto será posible debido a que el pedido solicitado por los clientes normalmente es con una semana de anticipación como mínimo, según las entrevistas realizadas a los diferentes gerentes comerciales o responsables del abastecimiento de la palta.

A. Recepción, Pesado y Control de calidad

Posterior a la cosecha de la producción de palta, esta se deberá llevar lo más pronto posible a la Planta Post Cosecha, evitando que transcurran más de 12 horas entre la cosecha y el traslado, y que dicha producción alcance temperaturas superiores a 26° C, ya sea en campo o durante su traslado a la planta.

Asimismo, al momento de la recepción de la producción de palta en la Planta acopiadora, se hará inmediatamente el pesado, mediante la utilización de dos tipos de balanzas: una de tipo industrial electrónica con ruedas, de 600 Kg de capacidad, otra de tipo electrónica-bodeguera, de 30 kg de capacidad. Con el objetivo de verificar que la cantidad de paltas defectuosos este dentro de los parámetros aceptables se verificara mediante un proceso manual, el cual consiste en una inspección visual del estado físico de la palta en el cual descartara la fruta que tenga daño físico como manchas, lesiones, etc. La cantidad de paltas defectuosas se validará con el indicador del porcentaje de productos defectuosos recepcionados en planta, el cual debe ser menor a uno por ciento (% Productos defectuosos <1%), para evitar costos de mala calidad.

Imagen 5. 6: Balanza electrónica 600kg/1000g, tipo industrial



Fuente: <https://www.mercadolibre.com.pe/>

B. Lavado y Desinfectado

Se realizará mediante la máquina Lavadora y cepilladora de paltas que aplica un lavado con desinfectante, para el cual se utilizará agua clorada con 10pp, el cual reduce el riesgo microbiano del fruto y de esta manera cumplir con los requisitos de SENASA, la cual inspeccionará la planta periódicamente para verificar los procesos de limpieza y el fiel cumplimiento de las buenas prácticas agrícolas. En este proceso también la plata adquiere una mejor apariencia no solo por el lavado sino por el cepillado.

Imagen 5. 7: Lavadora con secado Modelo I, Jersa Maquinarias



Fuente: <https://www.jersa.com.mx/>

C. Secado

El secado se realiza en la misma máquina que efectúa el lavado, y consiste una ligera cepillada a las paltas a fin de quitarles las gotas de agua, para luego pasar estas mismas paltas por un tándem de cepillos suaves que retiran el polvo y le dan un brillo característico a la fruta a fin de mejorar su apariencia.

D. Clasificación y Selección

Este proceso se realiza en su mayor parte, en la máquina clasificadora que se encarga de filtrar los productos de acuerdo a un calibre y apariencia configurados en la computadora interna, a fin que obtener las paltas que califican para ser comercializados, y enviados a los distintos puntos acordado con los clientes. Tal es el caso que para la palta Super Premium será únicamente las que tengan las dimensiones

de siete centímetros de ancho por doce centímetros de largo, y para la palta Premium será cinco centímetros de ancho por diez centímetros de largo.

Se puede recalcar, que en la selección se tomará en cuenta que el producto este íntegro, sano, fresco, con forma adecuada y color verde oscuro intenso.

Imagen 5. 8: Máquina clasificadora Tipo Rodillo Modelo 72-5, Marca Jersa



Fuente: <https://www.jersa.com.mx/>

E. Calibrado y empackado

Este proceso será manual consiste en la colocación de las paltas en cuanto volúmenes y tamaño según las ordenes de requerimientos de los clientes, ya sea palta Premium o Súper Premium, cada uno con calibre, peso y jaba distinta. En cada jaba debe indicar el nombre del tipo de palta (Premium o Súper Premium), peso y número de unidades; el nombre y dirección de la empresa “El Avocado” y nombre del cliente.

La palta se entrega a granel, siendo los únicos empaques empleados para la entrega, las jabas de plástico de 20 kg (imagen 5.8), que se utilizan tanto para la palta Súper Premium con jaba de color amarillo y Premium con jaba de color naranja, desde la planta acopiadora hacia los puntos de entrega.

Es en este proceso donde se verificará la cantidad de merma debido a todos los trabajos dentro de la planta de acopio, este porcentaje de merma tiene que ser menor al tres por ciento (%Merma < 3%) según los indicadores planteados. De no cumplir

con los parámetros al igual que en los otros indicadores se buscará la restricción o problema a fin de solucionarlo lo más rápidamente posible con el objetivo de evitar costos de mala calidad.

Por otro lado, es oportuno comentar, que pesar de las ventajas que ofrece el embalaje de cajas de cartón, en el mercado local peruano, los supermercados prefieren que las paltas le sean entregados en jabas de plástico de 20 kilos, lo cual a su vez es un hallazgo de las entrevistas realizadas a los jefes de compras de supermercados, considerados potenciales clientes de la empresa Avocado.

Imagen 5. 9: Jabas de Plástico de 20 kg



5.4 Inversiones

A continuación, se presentan los costos de inversión en la infraestructura de operaciones post cosecha, que se plantea a fin de dar mayor valor a la producción de paltas, cumpliendo con los requisitos de calidad y despacho exigidos por los clientes objetivos

De esta forma, en la Tabla 5.5 se indican los montos de la inversión en Infraestructura considerando que se instalará una planta de operaciones de 400 m², y que se contará con dos vehículos, uno para el transporte desde Huarochiri hasta Lima y el otro para el traslado de las paltas desde los puntos de cosecha hasta la Planta Post Cosecha

Tabla 5. 5: Detalle de Inversión en Infraestructura Operativa

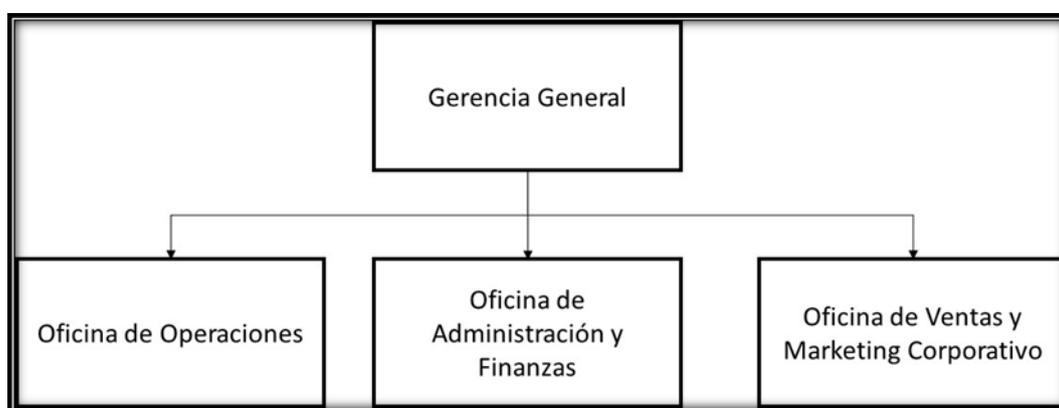
Descripción	Unidad	Metrado	Precio Unitario S/.	Subtotal S/.
Infraestructura en Campo				337,750
Terreno para Zona de procesos	m2	400	200	80,000
Área de Acopio Pos-cosecha	m2	40	600	24,000
Almacén de producción clasificada	m2	180	800	144,000
Oficina administrativas	m2	15	700	10,500
Area de Servicios (SSHs, Vestuario, etc)	m2	15	700	10,500
Patio de carga y descarga	m2	120	400	48,000
Contenedor de Residuos	m2	10	150	1,500
Obras de Acceso (veredas, bermas, etc)	m2	25	450	11,250
Tanque de Agua (5m3)	glb	1	8,000	8,000
Equipamiento Operaciones				54,230
Balanza Industrial	und	2	700	1,400
Balanza mesa	und	2	110	220
Mesas de Trabajo acero inoxidable	und	2	2,000	4,000
Horno Microonda y utensilios	und	1	2,000	2,000
Maquina lavadora	und	1	28,050	28,050
Maquina seleccionadora de aguacates	und	1	16,500	16,500
Palets de madera	und	20	18	360
Jabas de plástico	und	100	17	1,700
Equipamiento Oficinas				8,000
Computadoras	und	1	4,000	4,000
Impresoras	und	1	500	500
Mobiliario	glb	1	3,500	3,500
Vehículos				91,740
Camioneta Hilux, tolva y techo	und	1	22,440	22,440
Camión isotérmico 3m3	und	1	69,300	69,300
			Total	491,720

CAPITULO VI. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

6.1 Organización

La estructura organizacional de la empresa El Avocado S.A.C., ha sido diseñada para los cinco primeros años de ejecución del modelo de negocio, tiempo en el cual la empresa se encontrará en etapa de introducción y crecimiento, por lo que se espera que en los siguientes años se incrementen las áreas de producción y administrativas. El organigrama actual se grafica a continuación

Diagrama 6. 1: Estructura Organizacional de la empresa "El Avocado S.A.C"



Elaboración propia

6.2 Programación y Capacitación

6.2.1 Gerencia General

Gerente General

Perfil del puesto:

Profesional de administración o ingeniería industrial, con amplio conocimiento en la gestión y comercialización de productos masivos. Estudios de post grado en temas afines al desarrollo de sus funciones. Experiencia profesional no menor a ocho años. Capacidad de liderazgo y gestión demostrada.

Funciones y responsabilidades:

- a. Representar a la Empresa El Avocado S.A.C. ante cualquier acto formal externo o interno en temas legales, comerciales y administrativos.

- b. Dirigir las operaciones y actividades de la empresa.
- c. Supervisar el desempeño de las áreas de la empresa, monitoreando el cumplimiento de los indicadores, las metas de rentabilidad y productividad, y otros indicadores que permitan la adecuada gestión y control.
- d. Revisar y suscribir, en coordinación con el Jefe de la Oficina de Administración y Finanzas los estados financieros, balances generales, y otros documentos que reflejen la situación económica y financiera de la empresa (impuestos).
- e. Negociar y suscribir los contratos de acuerdo a los fines de la empresa.
- f. Supervisar y ejercer el control de los contratos suscritos por la empresa buscando el cumplimiento de los plazos, montos, y condiciones establecidos.
- g. Supervisar la administración de los recursos humanos, financieros, económicos y logísticos de la empresa.

6.2.2 Oficina de ventas y marketing corporativo

Jefe de Oficina

Perfil del puesto

Profesional de ciencias administrativas, ciencias sociales o marketing; amplio conocimiento en la gerencia de productos, canales de distribución y elaboración de planes de marketing. Estudios de post grado en temas a fines al desarrollo de sus funciones. Experiencia profesional no menor a cinco años. Capacidad de liderazgo y gestión demostrada.

Funciones y responsabilidades:

- a. Elaborar los planes y presupuestos de ventas de los productos de la empresa.
- b. Proponer a la Gerencia General la política comercial y el plan anual de ventas de la empresa.

- c. Dirigir las actividades comerciales, orientando sus esfuerzos a la consolidación y al liderazgo de la empresa.
- d. Dirigir el servicio de atención al cliente de la empresa, considerando la pre venta, la venta y la post venta.
- e. Representar a la empresa en los actos públicos, relacionados con los aspectos comerciales.
- f. Planificar, implementar y monitorear las actividades promocionales y publicitarias que permitan posicionamiento y la consolidación de la empresa.
- g. Otras funciones que la Gerencia General disponga.

6.2.3 Oficina de Administración y Finanzas

Jefe de Oficina

Perfil del puesto:

Profesional de ciencias administrativas, ciencias sociales o ingenierías; amplio conocimiento en administración de recursos humanos, económicos y financieros. Estudios de post grado en temas a fines al desarrollo de sus funciones. Experiencia profesional no menor a cinco años. Capacidad de liderazgo y gestión demostrada.

Funciones y responsabilidades:

- a. Formular y proponer a la Gerencia General, los Planes de Acción de las diferentes áreas de la empresa.
- b. Coordinar permanente con las áreas de la empresa, con la finalidad de garantizar la provisión de los recursos administrativos y financieros.
- c. Autorizar, supervisar e informar a la Gerencia General, los pagos de obligaciones de la empresa.

- d. Supervisar, controlar y evaluar los resultados obtenidos en la gestión administrativa y de finanzas y disponer las acciones correctivas en caso de omisiones e imprevistos.
- e. Aprobar directivas, procedimientos y otros instrumentos normativos que permitan la adecuada gestión de los procesos administrativos de la empresa.
- f. Otras funciones que la Gerencia General disponga.

6.2.4 Oficina de Operaciones

Jefe de Oficina

Perfil del puesto:

Profesional de ciencias administrativas o ingenierías; amplio conocimiento en la administración de la cadena de suministros, administración de plantas, procesos productivos y gestión de la calidad. Estudios de post grado en temas a fines al desarrollo de sus funciones. Experiencia profesional no menor a cinco años. Capacidad de liderazgo y gestión demostrada.

Funciones y responsabilidades:

- a. Supervisar la aplicación de normas y procedimientos de calidad de la empresa.
- b. Coordinar con las asociaciones de productores de palta del Valle de Huarochirí, la adecuada recepción de los frutos, respetando los tiempos establecidos.
- c. Supervisar el cumplimiento de los estándares de calidad de los frutos requeridos por los clientes.
- d. Monitorear la entrega oportuna de los frutos a los clientes de la empresa.
- e. Supervisar y dirigir los procesos de la planta de la empresa, cuidando que este garantice las condiciones necesarias para el adecuado acopio de las paltas.
- f. Coordinar con los consultores de asesoría técnica los temas y módulos de las capacitaciones para los agricultores.
- g. Otras funciones que la Gerencia General disponga.

Coordinador de Planta:

Perfil del puesto:

Técnico o bachiller en administración, contabilidad o carreras afines al desarrollo de sus funciones. Experiencia laboral no menor a tres años. Experiencia demostrada en gestión de almacenes, logística, administración u otros afines.

Funciones y Responsabilidades:

- a. Recepcionar y entregar frutos, materiales y bienes de acuerdo a los procedimientos establecidos.
- b. Elaborar y emitir las notas de ingreso y salida de frutos, materiales y bienes en el sistema de almacén.
- c. Actualizar, diariamente en el registro de la planta el ingreso o salida de frutos, materiales y suministros.
- d. Asumir el control del mantenimiento y conservación de las adecuadas condiciones de trabajo de las instalaciones, materiales y equipos existentes en la planta.
- e. Apoyar en las actividades de inventario conforme lo establecido por la Jefatura de la Oficina de Operaciones.
- f. Preservar el uso y buen estado de los materiales, equipos, maquinarias, instrumental, entre otros, asignados a su puesto.
- g. Otras funciones que la Jefatura de la Oficina de Operaciones disponga

Choferes

Perfil del puesto:

Contar con breveté A-2, no tener sanciones pendientes y no estar impedido de conducir.

Funciones y Responsabilidades:

- a. Cuidar el adecuado traslado de los frutos desde las chacras de los agricultores hacia la planta de la empresa El Avocado S.A.C.
- b. Cuidar el adecuado traslado de los frutos desde el Valle de Huarochirí hacia los almacenes de los clientes.
- c. Informar al Jefe de la Oficina de Operaciones los desperfectos de los vehículos
- d. Requerir oportunamente los cambios de aceites y demás aspectos relacionados al buen funcionamiento del vehículo.
- e. Otras funciones que la jefatura de la Oficina de Operaciones disponga.

Operarios

Perfil del puesto:

Contar con estudios secundarios concluidos.

Funciones y Responsabilidades:

- a. Lavar y limpiar los frutos que ingresen a la planta.
- b. Clasificar y separar los frutos, informando de las dificultades encontradas al coordinador de planta.
- c. Ayudar en el desembarque y embarque de frutos que ingresan y salen de la planta.
- d. Acompañar en el proceso de acopio de los frutos a las chacras de los agricultores.
- e. Otras que le asigne el coordinador de la planta de acopio, clasificación y maduración.

6.3 Servicios de terceros

6.3.1 Community manager

Perfil del puesto:

Egresado o bachiller de ciencias de la comunicación o diseño publicitario. Cursos de diseño y creación de páginas web. Experiencia no menor a 1 año.

Funciones y responsabilidades:

- a. Diseñar las piezas comunicacionales de la empresa, previa aprobación del jefe del área.
- b. Actualizar permanentemente las redes sociales y la página web de la empresa.
- c. Diseñar y conservar un archivo fotográfico de los procesos logísticos de la empresa, los eventos en los que participa y de las actividades de interés.
- d. Actualizar el directorio de clientes, conservando la discrecionalidad que ello amerita.
- e. Otras que le asigne la Jefatura de ventas y marketing disponga.

6.3.2 Consultor de Asesoría Legal

Perfil del puesto

Profesional de derecho titulado, colegiado y habilitado. Conocimiento de Derecho Administrativo, Laboral, Contrataciones y Procesal. Estudios de post grado, relacionados a las funciones a desarrollar. Experiencia laboral no menor a cinco años. Capacidad de liderazgo y gestión demostrada.

Funciones y Responsabilidades:

- a. Asesorar y brindar orientación legal a la Gerencia General y a las oficinas de la empresa.
- b. Dar conformidad legal y visar los contratos, convenios y adendas de la empresa.
- c. Representar y ejercer la defensa legal de la empresa en asuntos administrativos y procesales en el ámbito laboral.
- d. Brindar orientación legal a los representantes de las asociaciones del valle de Huarochirí, en temas relacionados a su constitución como asociación y a los aspectos contractuales que acuerden con la empresa Avocado.
- e. Otras funciones que la Gerencia General disponga.

6.3.3 Consultor de Asesoría Técnica

Perfil del puesto

Ingeniero Agrónomo, colegiado y habilitado. Conocimiento en el manejo tecnificado de cultivo del palto y comercialización de frutos. Experiencia laboral no menor a cinco años. Capacidad de liderazgo y gestión demostrada.

Funciones y Responsabilidades:

- a. Formular los planes de capacitación al personal de empresa El Avocado S.A.C y socios de las asociaciones de productores de frutas del valle de Huarochirí.
- b. Planificar y conducir la ejecución de actividades de sensibilización entre los socios y los productores de palta del Valle de Huarochirí, sobre la importancia de asociarse.
- c. Promover la producción de palta fuerte en el Valle de Huarochirí.
- d. Brindar asistencia técnica sobre poda, cosecha y técnicas de cultivo de palta.
- e. Establecer relaciones con las Instituciones Públicas y privadas que existen en el valle de Huarochirí a fin de establecer alianzas estratégicas.
- f. Monitorear el cumplimiento de la palta de Huarochirí con los estándares de calidad requeridos por los clientes.
- g. Otras funciones que la Gerencia General disponga.

6.4 Políticas de la empresa

Las políticas que guiaran el accionar de la empresa El Avocado S.A.C. están agrupadas en políticas de ética y responsabilidad social, políticas de calidad y políticas de ventas y cobranzas, las cuales se detallan a continuación:

6.4.1 Políticas de ética y responsabilidad social

El Avocado S.A.C., busca permanentemente ser una empresa orientada a maximizar las ganancias de los agricultores del Valle de Huarochirí y por ello promueve lo siguiente:

Mayor poder de negociación de los agricultores del Valle, lo cual se canaliza a través de la Asociación de Agricultores de Palta que se tiene constituido y busca tener cada vez más socios. Esto les permite asegurar un volumen de ventas sostenible durante todos los meses del año.

Los socios de la empresa El Avocado S.A.C., orientan sus esfuerzos de comercialización bajo la relación estricta de ganar – ganar, lo cual se evidencia en las asesorías y acompañamiento que les brindan a los agricultores.

Es importante considerar que, con la intención de mejorar las condiciones de vida de los agricultores de plata fuerte del Valle, también se imparten capacitaciones complementarias a los familiares de los agricultores, las cuales están relacionadas al cuidado de su salud, al desarrollo de emprendimientos familiares, entre otros.

6.4.2 Políticas de calidad

Fomentar la mejora continua en los procedimientos establecidos para la adecuada comercialización de la palta fuerte, es una prioridad para El Avocado S.A.C. Por ello, los objetivos que persigue en relación a la calidad son los siguientes:

- a. Propiciar el equilibrio entre calidad, precio y servicio de nuestros clientes.
- b. Promover la mejora continua en la gestión de procesos de cosecha, post cosecha y comercialización.
- c. Realizar evaluaciones periódicas a los procesos previos a la comercialización priorizando el proceso de cultivo, cosecha y acopio.

6.4.3 Políticas de ventas y cobranzas

La empresa El Avocado S.A.C, comercializa palta convencional y orgánica a los Hoteles, restaurantes, supermercados y cafés; por lo que nuestra política de ventas se distingue de la siguiente manera:

- a) Supermercados: Considerando que estas empresas comercializan al por menor las paltas y que el tiempo que demoran en concretar la venta puede ocasionar merma, la política de venta en este sector contempla dos aspectos:

- Los supermercados asumen la merma, para ello el costo de venta de la empresa El Avocado S.A.C. disminuiría hasta en un 5%, dependiendo del volumen de venta.
 - La empresa El Avocado S.A.C., asume la merma y por tanto retira los productos no vendidos en el tiempo establecido, el cual no deberá exceder de los 10 días desde la entrega en los almacenes del supermercado.
- b) Hoteles y restaurantes: Consumen de manera directa las paltas que adquiere, por tanto, no se genera merma que vincule a la empresa El Avocado S.A.C. debiendo ser los hoteles y restaurantes quienes prevean las medidas necesarias que les permitan consumir todos los productos que adquirieron en el tiempo establecido.

En relación a la cobranza, la empresa El Avocado S.A.C tiene por política manejar sus cuentas por cobrar hasta en un plazo máximo de 20 días calendarios, contados desde la entrega al distribuidor en la dirección señalada en la guía de despacho. Los cobros por los productos entregados serán tramitados y cobrados directamente por personal administrativo de la empresa El Avocado S.A.C.

6.5 Capacitación y Programación

El Avocado S.A.C., tiene previsto capacitar en dos ejes modulares a los socios de la Asociación de Productores de Palta Fuerte y a sus familiares, ello teniendo en consideración las políticas generales de la empresa.

En ese sentido se han establecido ejes temáticos de capacitaciones que serán organizadas y monitoreadas por los consultores de asesoría técnica y asesoría legal contratados por la empresa El Avocado S.A.C. bajo la modalidad de recibos por honorarios, quienes brindaran la asistencia y acompañamiento que complementa las acciones que actualmente viene realizando el Estado Peruano a través del Ministerio de Agricultura y las acciones que vienen impulsando la cooperación técnica internacional a través de instituciones como el IDMA. En ese sentido se ha establecido lo siguiente:

Tabla 6. 1: Capacitaciones programadas por eje temático

EJE TEMATICO	Nº DE SESIONES	DURACIÓN	BENEFICIARIOS
ASOCIACIONES: importancia y beneficios	1	2 horas con 30 minutos	Socios
ASOCIACIONES: Dificultades y retos	1	2 horas con 30 minutos	Socios
MARCO LEGAL LABORAL: Beneficios laborales según regimenes laborales	2	5 horas	Socios
Comunicación Acertiva	1	2 horas con 30 minutos	Familiares de los socios
TECNICAS DE MANEJO DE PALTO: Preparación de suelo, cultivo, poda, cosecha y post cosecha	5	7 horas con 30 minutos	Socios
CERTIFICACIONES: Requisitos, precodimientos e importancia	4	2 horas con 30 minutos	Socios
Emprendimiento: Importancia, casuistica	2	5 horas	Familiares de los socios

Elaboración propia

6.6 Sueldos

Teniendo en consideración los sueldos mensuales que actualmente se ofrecen desde las empresas a sus colaboradores, se han establecido remuneraciones de acorde al mercado, así mismo es preciso señalar que los beneficios sociales que se otorgaran son los que se regulan en el régimen general.

Tabla 6. 2 Asignación de sueldos

AREA	POSICION	CANTIDAD	REMUNERACION	REMUNERACION TOTAL
GERENCIA GENERAL	GERENTE GENERAL	1	6000	6000
OFICINA DE OPERACIONES	JEFE DE AREA	1	5000	5000
	COORDINADOR DE PLANTA	1	3000	3000
	OPERARIO	10	1000	10000
	CHOFERES	2	1500	3000
OFICINA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS	JEFE DE AREA	1	5000	5000
OFICINA DE VENTAS Y MARKETING CORPORATIVO	JEFE DE AREA	1	5000	5000
TOTAL		17		37000

Elaboración propia

Tabla 6. 3: Cuadros de sueldos de servicios de terceros

POSICION	CANTIDAD	REMUNERACION	REMUNERACION TOTAL
CONSULTOR LEGAL	1	5000	5000
CONSULTOR TECNICO	1	5000	5000
ASISTENTE	1	1000	1000
TOTAL			11000

Elaboración propia

Tabla 6. 4. Beneficios sociales de los empleados en planilla

BENEFICIOS SOCIALES	
CTS	S/. 34,333
VACACIONES	S/. 34,333
GRATIFICACION JULIO	S/. 34,333
GRATIFICACION DICIEMBRE	S/. 34,333
ASIGNACION FAMILIAR (APROXIMADO)	S/. 18,972
TOTAL ANUAL	S/. 156,304

Elaboración propia

CAPITULO VII ANÁLISIS FINANCIERO

7.1 Inversiones

La empresa El Avocado SAC, como articuladora entre el producto y los clientes conformados por el Sector Retail Supermercados, y el grupo conformado por los hoteles y restaurantes, se encargará básicamente de las ventas, de la operación en la post cosecha, y del traslado y distribución de la producción de paltas a Lima Metropolitana. Por ende, y en concordancia con lo expuesto en el capítulo cinco (Operaciones), el cuadro de inversiones está conformada por:

- 1) Inversión en Infraestructura Operativa, conformada por la inversión en el terreno, la construcción, y el equipamiento de la Planta Post cosecha de 400 m², capaz de procesar cuatro toneladas de palta fuerte al día, y donde se realizarán las actividades de acopio, limpieza, clasificación y despacho de los productos, para su posterior e inmediato traslado hacia los almacenes o centros de distribución de los clientes. Dicha inversión se detalla en la Tabla 5.5, donde, además, se incluyen, el vehículo de acopio, para uso interno en Huarochirí, (ver capítulo 5, punto 5.3), y el vehículo de transporte del producto, desde Huarochirí, hasta Lima. Adicionalmente, en la Tabla Anexo 4.1, se consideran los gastos en gestiones, trámites legales, y permisos sanitarios necesarios, para el funcionamiento de la planta en mención.
- 2) Inversión en Oficina Administrativa y de Ventas (de El Avocado): conformada por los costos de equipamiento de la oficina de administración y ventas, que se detalla en el Anexo 4, Tabla Anexo 4.2
- 3) Capital de Trabajo de la empresa “El Avocado SAC”. Para este cálculo se empleará un ciclo operativo igual a 30 días, es decir un mes, que es el tiempo promedio de cancelación de factura de los clientes, conformados los supermercados, hoteles y restaurantes. Vale aclarar, que el ciclo operativo económico de El Avocado, no considera ni el periodo de producción ni el período de crédito de los proveedores, ya que, según el modelo de negocio, El Avocado no realiza actividades transformativas, ni maneja insumos de producción, sino que actúa como articulador comercializador. Por otro lado, el gasto en marketing,

incluido en el cálculo de capital de trabajo, es el único que se ha considerado equivalente a dos meses, dado que, al inicio de la operación de la empresa se requerirá implementar los canales virtuales constituidos por la página web y las redes sociales, además de incurrirse en gastos de degustación para la captación de clientes.

Se precisa, que el total el capital de trabajo está conformado por: los costos de operación de la Planta Post Cosecha, y a su vez por los gastos en administración y ventas realizados por el avocado, por lo cual dichos gastos y costos se detallan en las Tabla Anexos 4.3 al 4.5.

A continuación, En la Tabla 7.1, se muestra el resumen de las inversiones indicadas en este punto

Tabla 7. 1: Resumen de Inversiones y Capital de Trabajo

DESCRIPCION	MONTO
INVERSIONES	
TANGIBLES	
Operaciones Campo	
Terreno e Infraestructura	S/. 337,750
Maquinaria y equipo	S/. 54,230
Mobiliarios	S/. 8,000
Vehículos	S/. 91,740
Oficina	
computadoras - impresoras	S/. 11,000
Mobiliarios	S/. 20,000
INTANGIBLES	
Trámites operaciones	S/. 15,500
Trámites Oficina	S/. 6,500
CAPITAL DE TRABAJO	S/. 69,050
TOTAL INVERSIÓN	S/. 613,770

Elaboración Propia.

7.2 Estados de Ganancias y Pérdidas

Para la obtención del Estado de Ganancias y pérdidas de la empresa, primero se hizo el cálculo del cuadro de Ganancias y pérdidas de los productores agrícolas de Huarochirí (Tabla 7.3), ya que, según acuerdo entre El Avocado y los agricultores, (mencionado en los capítulos 3 y 5), las ganancias netas resultantes de la comercialización de la palta, se dividirían en 40% para los agricultores y 60% para El Avocado.

Es oportuno indicar que, de acuerdo a contrato, las ganancias netas de los agricultores, se calculan, deduciendo a los ingresos por las ventas de la palta en Lima, los

gastos incurridos por el Avocado en la operación (10 meses al año), y en las actividades de venta y administración (12 meses al año), además de los impuestos, que, por ley, para el caso es los agricultores hacienden a un porcentaje del 15% de ganancias operativas, Ver Tabla 7.3.

En la Tabla 7.2, se muestran el Precio en Chacra de las cantidades totales (en peso), proyectadas a vender, según la Tabla 5.3 (Plan de Ventas Anuales). Asimismo, se puede mencionar que el precio de S/. 2,000 por tonelada (con la ganancia y utilidad correspondiente) corresponde a un análisis del costo de producción promedio de una hectárea de terreno en Huarochirí, en la cual el rendimiento es igual a 6,000 toneladas por hectárea al año (según la Oficina Agraria Minagri, lo cual se detalla en el Anexo 5).

Tabla 7. 2: Proyección del Precio de Producción en Chacra

AÑO	Crecimiento (%)	Costo	Cantidad (t)	Total
1		S/. 2,000	576.0	S/. 1,152,000
2	12	S/. 2,000	645.1	S/. 1,290,240
3	13	S/. 2,000	729.0	S/. 1,457,971
4	14	S/. 2,000	831.0	S/. 1,662,087
5	15	S/. 2,000	955.7	S/. 1,911,400

Elaboración Propia.

El cálculo de la depreciación de los tangibles e intangibles, necesario tanto para los cálculos de los estado de resultados, como para el flujo económico, se muestran en la Tabla Anexo 4.6, según la cual, las depreciaciones de los activos tangibles se han calculado de acuerdo a lo establecido en las normas contables vigentes, y respecto a los activos intangibles se ha asumido que se deprecian en un año, dado que en su totalidad (para este plan de negocios), consisten solo en trámites y permisos estándares sin incluir derechos de autor o patentes.

A continuación, en la Tabla 7.3, se muestran los estados de resultados de los agricultores para un periodo de cinco años, donde, a los ingresos por la venta de la producción de palta, se resta el costo de la producción en chacra, la ganancia del agricultor en chacra, y los gastos de venta y operación, realizados por el Avocado, obteniéndose, después de deducir el impuesto a la renta correspondiente (15%), las utilidades netas, cuya distribución entre el Avocado (60%) y los Agricultores (40%), se muestra en la Tabla 7.4.

Tabla 7. 3: Estado de Ganancias y Pérdidas de los Productores de Huarochirí

PERÍODO (AÑO)	1	2	3	4	5
1.INGRESOS					
Ventas de la producción de Huarochiri en los Mercados de Lima	S/.2,682,160	S/.3,004,019	S/.3,394,542	S/.3,869,778	S/.4,450,244
2.EGRESOS					
Costo de la producción	S/.732,060	S/.819,907	S/.926,495	S/.1,056,204	S/.1,214,635
Ganancia del agricultor por venta en chacra	S/.662,340	S/.741,821	S/.838,258	S/.955,614	S/.1,098,956
UTILIDAD BRUTA	S/.1,287,760	S/.1,442,291	S/.1,629,789	S/.1,857,960	S/.2,136,653
3. GASTOS					
3.1 GASTOS DE OPERACIÓN "El Avocado"	S/.249,400	S/.264,364	S/.298,731	S/.343,541	S/.343,541
3.2 GASTOS DE VENTA "El Avocado"	S/.494,200	S/.494,200	S/.494,200	S/.494,200	S/.494,200
UTILIDAD OPERATIVA	S/.544,160	S/.683,727	S/.836,858	S/.1,020,219	S/.1,298,912
4. IMPUESTO A LA RENTA 15%	S/.81,624	S/.102,559	S/.125,529	S/.153,033	S/.194,837
UTILIDAD NETA	S/.462,536	S/.581,168	S/.711,329	S/.867,186	S/.1,104,076

Elaboración Propia.

Tabla 7. 4: Reparto de utilidades netas acordado

PERÍODO (AÑO)	1	2	3	4	5
Utilidades El Avocado, 60%	S/.277,522	S/.348,701	S/.426,797	S/.520,311	S/.662,445
Utilidades; el Agricultor; 40%	S/.185,014	S/.232,467	S/.284,532	S/.346,874	S/.441,630
Beneficio del agricultor (soles./t)	S/.265	S/.298	S/.322	S/.345	S/.382
Incremento del beneficio por tonelada respecto al beneficio en chacra	28%	31%	34%	36%	40%

Elaboración Propia.

Como puede verse, el beneficio del agricultor se incrementa en un rango desde 28% a 40% adicional a lo que actualmente gana por su producto en Chacra, lo cual significa que el plan de negocios de El Avocado, le está generando valor, y por tanto la propuesta de este plan de negocios es económicamente sostenible para ambas partes.

En la Tabla 7.5 puede verse los Estados de Resultados del Avocado para un periodo de cinco años, obtenidos después de haber calculado los ingresos por los servicios de operación, asesoría y ventas, sumados a la obtención del 60% de las utilidades netas obtenidas según el estado de resultado de los agricultores.

Tabla 7. 5: Estados de Ganancias y Pérdidas de "El Avocado"

PERÍODO (AÑO)	1	2	3	4	5
1.INGRESOS					
Ventas	S/.743,600	S/.758,564	S/.792,931	S/.837,741	S/.837,741
Ingresos por comisión de Ventas	S/.277,522	S/.348,701	S/.426,797	S/.520,311	S/.662,445
Valor Residual					S/.365,798
2. EGRESOS					
2.1. Costos de Operación	S/.249,400	S/.264,364	S/.298,731	S/.343,541	S/.343,541
UTILIDAD BRUTA	S/.771,722	S/.842,901	S/.920,997	S/.1,014,511	S/.1,156,645
3. GASTOS					
3.1 Gastos de venta	S/.494,200	S/.494,200	S/.494,200	S/.494,200	S/.494,200
3.2 Beneficios sociales	S/.156,304	S/.156,304	S/.156,304	S/.156,304	S/.156,304
3.2 Depreciación	S/.53,385	S/.31,385	S/.31,385	S/.31,385	S/.31,385
UTILIDAD OPERATIVA	S/.67,833	S/.161,012	S/.239,109	S/.332,623	S/.474,757
4. IMPUESTO A LA RENTA 29.5%	S/.20,011	S/.47,499	S/.70,537	S/.98,124	S/.140,053
UTILIDAD NETA	S/.47,822	S/.113,514	S/.168,572	S/.234,499	S/.334,704
ROE	7.66%	17.00%	23.33%	29.74%	37.66%

Elaboración Propia.

Como se puede apreciar, el ROE calculado, para el tercer año asciende a 23.33%, llegando a superar la tasa de descuento (20%), lo cual significa que después de dos años la empresa comienza a crecer económicamente, ya que la rentabilidad es mayor que la tasa de descuento, y por ende se evidencia la capacidad de la empresa para generar ganancias atractivas en un mediano plazo.

7.3 Flujo de Caja- VAN – TIR /EBITDA

En la Tabla 7.6 se muestra el Flujo Económico, resultante tanto de la parte operativa como de las inversiones. Asimismo, para el cálculo de este flujo económico se ha tomado en cuenta:

- No hay deuda, por lo tanto, solo se usará una tasa de descuento para el capital
- La tasa de descuento de capital aplicada es de 20%. y esta se obtiene de un promedio de tasa de descuento aplicado para inversiones y empresas del sector agrícola a nivel local. La fuente de esta tasa a partido de opiniones de expertos. Adicionalmente se ha tomado como dato referencial la tasa del Agrobanco, que en promedio financia proyectos agrarios a una tasa del 16.5%.
- El Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno resultantes, son de S/. 127,821, y 26.31% respectivamente. Y dichos resultados evidencian la sostenibilidad

económica de la propuesta de plan de negocio planteada, a pesar del impacto que causa el asumir los altos costos laborales, (estrategia de recursos humanos),

Tabla 7. 6: Flujo de Caja Económico de "El Avocado"

PERÍODO (AÑO)	0	1	2	3	4	5
FLUJO OPERATIVO						
1.INGRESOS		S/1,021,122	S/1,107,265	S/1,219,729	S/1,358,052	S/1,500,186
INGRESOS POR SERVICIO DE OPERACIÓN Y VENTAS		S/743,600	S/758,564	S/792,931	S/837,741	S/837,741
INGRESOS POR COMISIÓN DE VENTAS		S/277,522	S/348,701	S/426,797	S/520,311	S/662,445
2.EGRESOS		-S/899,904	-S/914,868	-S/949,235	-S/994,045	-S/994,045
2.1. GASTOS DE OPERACIÓN		S/249,400	S/264,364	S/298,731	S/343,541	S/343,541
2.2. GASTOS DE VENTA		S/494,200	S/494,200	S/494,200	S/494,200	S/494,200
2.3. GASTOS EN BENEFICIOS SOCIALES		S/156,304	S/156,304	S/156,304	S/156,304	S/156,304
EBITDA		S/121,218	S/192,397	S/270,493	S/364,007	S/506,141
2.4. DEPRECIACIÓN		-S/53,385	-S/31,385	-S/31,385	-S/31,385	-S/31,385
3. UTILIDAD OPERATIVA		S/67,833	S/161,012	S/239,109	S/332,623	S/474,757
4.- IMPUESTO A LA RENTA 29.5%		S/20,011	S/47,499	S/70,537	S/98,124	S/140,053
5. UTILIDAD NETA		S/47,822	S/113,514	S/168,572	S/234,499	S/334,704
+ DEPRECIACIÓN		S/53,385	S/31,385	S/31,385	S/31,385	S/31,385
6. UTILIDAD TOTAL		S/101,207	S/144,898	S/199,956	S/265,884	S/366,088
FLUJO INVERSIONES						
1. INVERSIÓN FIJA						
2. TANGIBLE		-S/522,720				
3. INTANGIBLE		-S/22,000				
4. CAPITAL DE TRABAJO (4 AÑOS)		-S/69,050	-S/8,286	-S/9,363	-S/10,674	-S/12,275
5. RECUPERACION DE CAPITAL						S/109,648
6. VALOR RESIDUAL						S/365,798
SUBTOTAL		-S/613,770	-S/8,286	-S/9,363	-S/10,674	-S/12,275
TOTAL		-S/613,770	S/92,921	S/135,535	S/189,282	S/253,609

Elaboración Propia.

Tasa de Dcto del capital (COK)	20.0%
TIR	26.31%
VAN	S/127,821

7.4 Sensibilidad

A continuación, se muestra en la Tabla 7.7. con los resultados del análisis de sensibilidad, que se ha calculado, considerando la variación de tres factores determinantes para los resultados, como son: el costo de la palta, el volumen de ventas y el precio de venta. De esta forma se observa, que como puntos críticos (es decir no tener ganancias o pérdidas), la máxima disminución del volumen de palta vendida, no debería bajar del 7.45%, es decir, lo equivalente en el primer año a cerca de 50tn. Por otro lado, se observa que los precios solo tienen un margen del 3.65%, para poder efectuar descuentos que no generen pérdidas. Y finalmente se aprecia que el costo de la palta no puede elevarse más allá del 6.88%, es decir, S/. 138 por tonelada de palta.

En el Gráfico 7.1 se observan las fluctuaciones, de acuerdo a las variaciones calculada mediante el análisis de sensibilidad, y por otro lado en la Tabla 7.7 se ven los resultados del análisis de escenarios, donde se puede apreciar que, en un escenario

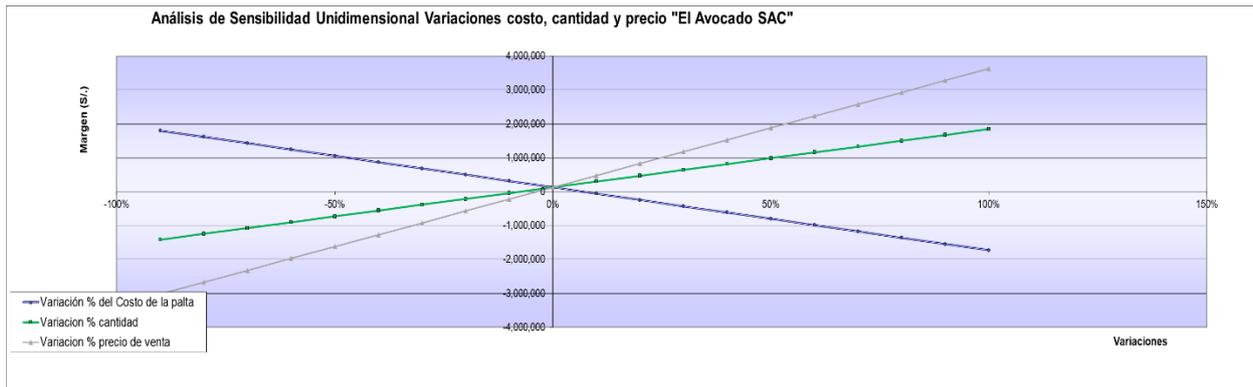
negativo, un decremento del 10% en el precio de palta unido a un decremento del 20% del volumen vendido, conducirían a una quiebra del negocio. Y en el caso contrario, los porcentajes de variación de escenario pesimista llevados con signo contrario a un escenario optimista, donde, con una disminución del 10% del costo de producción, unido a un incremento del 10% en el precio más un 20% de incremento del volumen de venta, permitirían obtener un VAN de casi 10 veces el VAN esperado, lo cual es pone una vez más en evidencia el potencial económico de este plan de negocios.

Tabla 7. 7: Cálculo de los puntos críticos

ANALISIS PUNTOS CRITICOS		
	Base	Margen "0"
Variación % del Costo de la palta	0.00%	6.88%
Variacion % cantidad	0.00%	-7.45%
Variacion % precio de venta	0.00%	-3.65%

Elaboración Propia.

Gráfico 7. 1: Curvas del Análisis de Sensibilidad



Elaboración Propia.

Tabla 7. 8: Resultados del Cálculo de Escenarios

Resumen del escenario	Valores actuales:	Pesimista	Esperado	Optimista
Celdas cambiantes:				
Variación % del costo de la palta	0.00%	10.00%	0.00%	-10.00%
Variacion % cantidad	0.00%	-20.00%	0.00%	20.00%
Variacion % precio de venta	0.00%	-10.00%	0.00%	10.00%
Celdas de resultado:				
TIR	26%	-15%	26%	72%
VAN	S/ .127,821.05	-S/ .643,995.56	S/ .127,821.05	S/ .1,113,948.24

Elaboración Propia.

7.5 Riesgos

El modelo de negocio planteado, que tiene como principales actividades la venta mediante la articulación, la operación en la planta de producción post-cosecha y la

asistencia a los agricultores, conlleva a tener en consideración los siguientes riesgos y sus impactos acorde a los resultados del análisis de sensibilidad.

- La aparición de Fenómenos naturales, como el fenómeno del Niño, que pongan en riesgo e incrementen el costo de la producción, ya que eso amenazaría la oferta e impactaría negativamente las ganancias del agricultor. Esta situación conllevaría al incremento considerable del costo de producción (por año), por lo cual, en el análisis de sensibilidad se analiza un incremento del costo de producción de hasta el 100%, lo que generaría un VAN negativo de hasta - S/. 1'730,257, con lo que el planteamiento de negocio no sería viable, ya que, según el mismo análisis de sensibilidad, para evitar pérdidas, el costo de producción solo se podría incrementar hasta un máximo del 5%. Por ende, para mitigar este riesgo sería recomendable diversificar los productos agrícolas a comercializar y tener proveedores en zonas geográficas (dentro del Valle de Huarochiri) que estén menos expuestas a los impactos del fenómeno del niño.
- Rompimiento de las relaciones comerciales con los representantes de las empresas del sector Autoservicio Supermercado o del sector HORECA, con quienes se vendría trabajando. Esto impactaría en las ventas y por tanto en los ingresos, debido a que la estrategia gira en tono a las relaciones empresa a empresa, o B2B. En el análisis de sensibilidad este riesgo se plasma en una disminución o pérdida del 30% del volumen las ventas, con lo cual el VAN resultante sería negativo (-S/. 125,230.00), por cuanto es importante tener en cuenta el enfoque y reforzamiento de la estrategia de retención de clientes.
- El incumplimiento de pago de las Asociaciones agrícolas hacia El Avocado, considerando que las facturas salen a nombre de los productores. En el análisis de escenarios este riesgo se plasma en una disminución considerable del volumen de ventas en un 50%, lo cual conllevaría a obtener un VAN de -S/. 730,168. Por tanto, para poder mitigar este riesgo, se ha diseñado, en el tercer capítulo, la estrategia de desarrollo de relaciones de confianza entre El Avocado y las Asociaciones Agrícola, y un marco contractual legal que contribuya a asegurar el cumplimiento de pagos entre las empresas en mención.

- Aparición de nuevos competidores que sigan el modelo de negocio de El Avocado y logren convencer a los agricultores de trabajar con ellos, llevándoles a romper relaciones comerciales con esta empresa, lo cual podría aumentar el número de competidores, y en consecuencia causar una disminución del precio del producto a los clientes. Para lo cual en el análisis de Sensibilidad se calculó una disminución de precio de 20%, lo que generaría un VAN de -S/. 572,116, con lo cual la empresa El Avocado no sería sostenible, ya que solo podría soportar una disminución de precios del 3% (manteniendo los demás factores constantes). Por lo tanto, para mitigar y controlar este riesgo se está apostando por un modelo particular, basado en el acercamiento al cliente, y en buscar incrementar en el beneficio del agricultor, cuidando de mantener márgenes de ganancia razonables.

CAPITULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones

- La empresa El Avocado S.A.C. es factible y sostenible desde el punto de vista económico, financiero, estratégico y de mercadeo, como se demuestra a través de los diferentes capítulos de esta tesis
- Los canales adecuados para la comercialización de la palta fuerte que se han identificado son el canal físico que está constituido bajo la estrategia del Go to Market, y el canal virtual que ayudará como una carta de presentación frente a nuestros potenciales clientes; asimismo permitirá difundir los diferentes eventos de promoción y las buenas prácticas agrícolas.
- El segmento de clientes al cual se dirigirá la empresa El Avocado incluye a las principales cadenas de supermercados de nuestro país, los cuales son: Makro, Supermercados Peruanos (Plaza Vea), Cencosud (Wong y Metro) y Tottus. En ese orden de ideas, son clientes también los principales restaurantes y hoteles de Lima Metropolitana. Como consumidores finales se considera a quienes llevan el estilo de vida del grupo de los Proactivos, que comprende a los afortunados, los progresistas y las modernas.
- El posicionamiento que establece la empresa El Avocado S.A.C. es “posicionamiento por atributos”, puesto que se busca enfatizar los atributos de la palta fuerte que proviene del Valle de Huarochirí.
- La oferta actual de palta fuerte de la Empresa El Avocado S.A.C. asciende en temporada alta a 69 toneladas y en temporada baja a 56 toneladas.
- La demanda actual de palta fuerte que comercializa la Empresa El Avocado S.A.C. asciende en temporada alta a 75 toneladas y en temporada baja a 61 toneladas.
- La fuente de financiamiento de la inversión será propia, por lo que será asumida por los cuatro autores del presente modelo de negocios. El Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno resultantes, son de S/. 127,821, y 26.31% respectivamente, lo cuales evidencian la sostenibilidad económica de la propuesta de plan de negocio

8.2 Recomendaciones

- Dado el alcance y la magnitud de la inversión, El Avocado SAC, constituye un modelo de negocio que podría replicarse en distintas partes o zonas geográficas del país. Es aplicable no solo a la palta sino a todo producto que goce de las preferencias de un gran público consumidor y que genere un valor para un público conocedor y exigente.
- Es necesario una inversión permanente para el crecimiento de las asociaciones y de la mejora de la calidad de vida de sus asociados. Esta inversión debe estar dirigida para el acceso a las tecnologías e infraestructura.
- La gestión de los gobiernos locales y regionales debe enfatizar el apoyo a la asociatividad y a la mejora de la infraestructura vial, a efecto de facilitar la participación de más agricultores y la salida rápida de sus productos, especialmente de la palta fresca por ser perecible.
- Es muy importante conocer el comportamiento de los clientes, con el propósito de que la empresa El Avocado SAC dirija sus actividades a la satisfacción de las necesidades del cliente, constituyéndose así en uno de sus principales socios estratégicos y obtener una mayor ventaja competitiva.
- En una visión de futuro, El Avocado SAC, puede proponer y conducir, con la ayuda de los gobiernos locales y regionales, la Denominación de Origen de la Palta Fuerte del Valle de Huarochiri que ayude al sostenimiento de la calidad del mismo.

BIBLIOGRAFÍA

- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A. (2018). *¿Qué es una Joint Venture?*. 2018, de BBVA Sitio web: <https://www.bbva.es/general/finanzas-vistazo/empresas/joint-venture/index.jsp>
- Briceño, B., Guasch J., Díaz, L., Rozenberg, J., & Bozanigo, L. (abril 26, 2016). *Análisis Integral de la Logística en el Perú*. 2018, de Banco Mundial y Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Sitio web: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Analisis_Integral_Logistica_Peru.pdf
- Bustamante, C. Q. (2017). *Avocado Fact Sheet*. Lima: Minagri.
- Cerdas, M., Montero, M. & Díaz, E. (2006). *Manual de Manejo de Pre y Post Cosecha de Aguacate*. 2017, de Ministerio de Agricultura y Ganadería de Costa Rica Sitio web: http://www.mag.go.cr/biblioteca_virtual_ciencia/aguacate-2006.pdf
- Cruz, M. (2016). *Relación entre la Asociatividad y el Crecimiento Empresarial en los Productores de Ají Amarillo Seco (Capsicum Baccatum) de Sama Inclánproter-Tacna, 2015*. 2017, de Universidad Privada de Tacna Sitio web: <http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/81/1/cruz-cruz-marily.pdf>
- Comisión Multisectoria de la Inclusión Financiera. (2017). *Reporte Semestral de La Estrategia Nacional de la Inclusión Financiera en el Perú*. Lima: CMIF.
- Díaz, A. (2008). *Buenas Prácticas Agrícolas Guía para Pequeños y Medianos Agroempresarios*. 2018, de Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) Sitio web: <http://www.iica.int/sites/default/files/publications/files/2016/B0737e.PDF>
- Dirección de Estudios Economicos e Información Agraria. (2015). *La palta Producto Estrella de Exportación*. Lima: Minagri DGPA.
- Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria. (2017). *La Palta Peruana Una Coyuntura Favorable*. Lima: Minagri.
- Gallardo, J. (diciembre, 2015). *Cadenas Logísticas 2014*. 2018, de Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) Sitio web: http://portal.mtc.gob.pe/estadisticas/publicaciones/cadenas/Cadenas_Logisticas_2014.pdf
- Gotelli, Yataco A. (2017). *¿Cómo constituir una Cooperativa en el Perú?*. 2018, de Gotelli & Yataco Arias Abogados Sitio web: <http://www.yatacoarias.com/2017/10/27/como-constituir-una-cooperativa-en-el-peru/>

- FAO. (2015). *Agricultura Urbana y Periurbana en América Latina y el Caribe, Lima*.
Obtenido de Crear ciudades mas verdes:
<http://www.fao.org/ag/agp/greencities/es/cmvalc/lima>
- Oficina General de Planeamiento y Presupuesto Minagri. (2016). *Plan Estratégico Sectorial Multianual Actualizado*. Lima: Minagri
- Dorantes, L.; Parada, L.; Ortiz, A. (2004). *Avocado, Post Harvest Operation*. Roma: AGST/FAO
- Infoagro Systems SL. (2018). *Info.Agro*. Obtenido de El cultivo del Aguacate:
http://www.infoagro.com/frutas/frutas_tropicales/aguacate2.htm
- Dirección Regional de Agricultura. (2009). *Plan Estratégico Regional del Sector Agrario de Lima*. Lima: Gobierno Regional de Lima – MINAGRI
- Hurtado, I. (2000). *Dinámicas Territoriales: Afirmación de las Ciudades Intermedias y Surgimiento de los Espacios Locales*. 2018, de Seminario Permanente de Investigación Agraria (SEPIA) Sitio web:
http://www.sepia.org.pe/facipub/upload/cont/880/cont/file/20080903024447_Hurtado__sepia_8_.pdf
- INEI. (2014). *Compendio Estadístico Lima Provincias 2014*. Lima: Oficina Técnica de Administración del INEI
- Maldonado, G. (junio 5, 2012). *Determinantes e impactos de la asociatividad para el comercio justo*. 2017, de Tesis PUCP Sitio web:
http://base.socioeco.org/docs/maldonado_rocha_gina_asociatividad_repeban.pdf
- Mamani, I. (2017). *Experiencias Exitosas de Asociatividad de la Agricultura Familiar en los Sistemas Agroalimentarios*. 2018, de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) Sitio web:
<http://www.fao.org/3/a-i6850s.pdf>
- Miachel E. Porter. (2008). *Ventaja Competitiva*. México DF, México. Editorial Continental.
- Navajo, P. (2009). *Análisis Interno y Externo, Planificación Estratégica en Organizaciones no Lucrativas* (pp. 63-70). Madrid-España: Narcea Ediciones S.A.
- Lydia Arbaiza Fermini. (2015). *¿Cómo elaborar un plan de negocios?* Lima, Perú. Editorial Esan.
- MEF. (2016). *Pautas Metodológicas para la elaboración de planes de negocio de palta en el marco de la ley Procompyte*. Edición digital: MEF.
- Pedreño, J. (2018). *Tipos de entidades de la Economía Social*. 2018, de Confederación Empresarial Española de la Economía Social–CEPES, Sitio web:
<https://www.ucomur.org/ucomur/presentacion/>

- Perú Opportunity Fund. (2011). *Diagnóstico de la Agricultura en el Perú*. 2011, de Libélula Sitio web:
http://www.peruopportunity.org/uploads/posts/34/Diagno_stico_de_la_Agricultura_en_el_Peru_-_web.pdf.
- Pigneur, A. O. (2011). *Generacion de Modelo de Negocio*. Bilbao.Vizcaya: Deusto S.A Ediciones.
- Posada, C., Quiñones, O., Moscoso, A. & Castillo, J. (diciembre, 2017). *Palta*. 2018, de Instituto de Investigación y Desarrollo de Comercio Exterior de la Cámara de Comercio de Lima (IDEXCAM) Sitio web:
<https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/estudiopaltas/paltas.pdf>
- PROCOMPITE. (2016). *Pauta Metodológica para la Elaboración de Planes de Negocio de Palta en el Marco de la Ley PROCOMPITE*. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas
- Sandoval A., Forero, F., & Garcia, J. (2016). *Manejo Post cosecha*. En Postcosecha Transformación De Aguacate: Agroindustria Rural Innovadora (105 pp.). Printed in Colombia: Corporación Colombiana Agropecuaria - CORPOICA.
- Valderrama, G. (2005). *Perutoptours*. Obtenido de Provincia de Huarochiri 2005:
<http://www.perutoptours.com/index14hihuarochiri.html>
- Vivanco, T. (Septiembre 18, 2015). *Impulsan la Producción de Palta en Junín, como Nuevo Fruto*. 2017, de Diario El Correo Sitio web:
<https://diariocorreo.pe/peru/impulsan-a-la-palta-en-junin-como-nuevo-fruto-618791/>