

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico de la Palta en el Perú

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Edith Mariela Periche Seminario

Ricardo Quiroz Bazán

María Yanina Ramírez Ormeño

Augusto Yato Begazo

Asesor: Ricardo Pino Jordán

Santiago de Surco, agosto 2017

Agradecimientos

Expresamos nuestra gratitud y aprecio:

A los docentes de CENTRUM Católica por compartir conocimiento valioso que han generado valor en nuestra formación académica y serán de utilidad en la toma de decisiones en la etapa profesional.

Al profesor Ricardo Pino Jordán, por su dedicación en la asesoría y dirección en la elaboración de la presente tesis.



Dedicatorias

A Dios, a mis queridos padres Arnaldo y Nancy, a mis hermanos; por ser los pilares y fortaleza en cumplir mis objetivos y en mi desarrollo personal y profesional.

Mariela

A Giannina por su amor, a mis hijos: Anita, Ricardo, Nicole y Rodrigo por inspirarme.

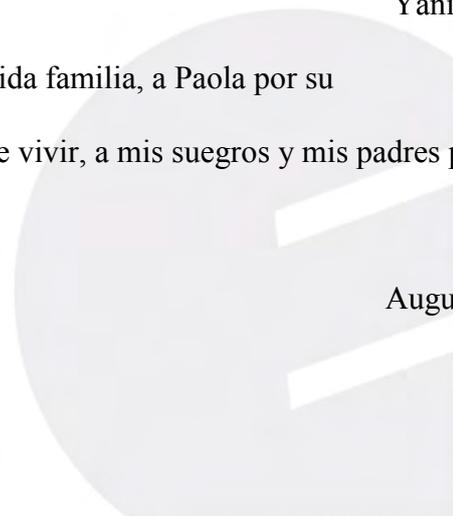
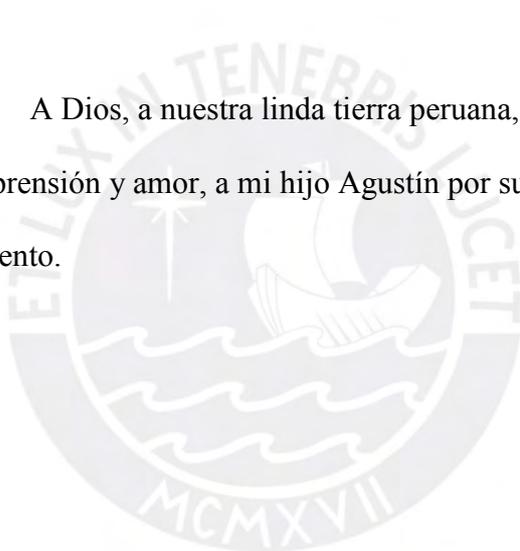
Ricardo

Gracias Dios por guiarme y poner en mi camino, personas tan especiales, que se convirtieron en mi ejemplo de lucha y superación, mi mamita Olga, mis padres, hermanos y amigos de toda la vida.

Yanina

A Dios, a nuestra linda tierra peruana, a mí querida familia, a Paola por su comprensión y amor, a mi hijo Agustín por su alegría de vivir, a mis suegros y mis padres por el aliento.

Augusto



Resumen Ejecutivo

El objetivo principal de la Tesis, es desarrollar un Planeamiento Estratégico de la Palta en el Perú, el cual se ha convertido en un producto estrella de exportación y que aún tiene capacidad de crecimiento, por el incremento de la demanda mundial, y la ventaja competitiva de la estratégica ubicación geográfica que se debe explotar, fortalecer el compromiso del estado con el comercio internacional en base a los tratados de libre comercio que han permitido posicionarlo entre sus clientes como un producto de calidad, lo cual representa un reto permanente para lograr mantener su satisfacción pero será lo que permitirá consolidarlo en los mercados actuales así como usarlo como un elemento diferencial en los nuevos.

El planeamiento estratégico desarrollado en la Tesis fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico, se evaluaron los factores internos y factores externos que permitieron identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que permitieron a su vez, generar un conjunto de estrategias específicas. Se formularon cinco objetivos de largo plazo orientados a incrementar el valor económico de las exportaciones, que mejoren las condiciones sociales y económicas de los integrantes de la cadena de valor, incrementar la producción a través de la ampliación de la frontera agrícola, incrementar el rendimiento agrícola, lograr que los productores informales se encuentren certificados para garantizar el cuidado al Medio Ambiente y se desarrolle un entorno sostenible promoviendo la innovación, tecnología en el cultivo, calidad e inocuidad.

Para cumplir con este plan, es necesario integrar a las instituciones públicas, privadas y académicas para que la marca país "Palta Peruana" sea identificada y reconocida por su calidad en mercados internacionales más importantes. La implementación de las estrategias planteadas está alineada a alcanzar la Visión de la Palta Peruana: En el año 2025 el Perú será el segundo productor y exportador del mundo.

Abstract

The main objective of the Thesis is to develop a Strategic Plan of the Avocado in Peru, which has become a star product of export and that still has capacity of growth by the increase of the world demand, for which it must be exploited. The competitive advantage of the strategic geographical location, strengthen the state's commitment to international trade based on the free trade agreements that have allowed its customers to position themselves as a quality product, this represents a permanent challenge to maintain their satisfaction and will it consolidate it in the current markets and use it as a differential element in the new ones.

The strategic planning developed in the Thesis was elaborated according to the Sequential Model of the Strategic Process; we evaluated the internal factors and external factors that allowed identifying the strengths, opportunities, weaknesses and threats that allowed generating a set of specific strategies. Five long-term objectives were formulated to increase the economic value of exports, to improve the social and economic conditions of the value chain, to increase production through the expansion of the agricultural frontier, to increase agricultural output, To ensure that informal producers are certified to ensure care for the environment and to develop a sustainable environment by promoting innovation, technology in cultivation, quality and safety.

To comply with this plan, it is necessary to integrate public, private and academic institutions so that the country brand "Peruvian Avocado" is identified and recognized for its quality in the most important international markets. The implementation of the strategies proposed is aligned to achieve the Vision of the Peruvian avocado will be in the year 2025 the second producer worldwide.

Tabla de Contenidos

Agradecimientos.....	ii
Dedicatorias	iii
Resumen Ejecutivo.....	iv
Abstract	v
Tabla de Contenidos	ii
Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xii
Capítulo I: Situación General de la Palta en el Perú	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	12
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	13
2.1 Antecedentes	13
2.2 Visión	14
2.3 Misión	14
2.4 Valores	14
2.5 Código de Ética	15
2.6 Conclusiones	16
Capítulo III: Evaluación Externa.....	17
3.1 Análisis Tridimensional de la Nación	20
3.1.1 Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	20
3.1.2 Potencial Nacional	22
3.1.3 Principios cardinales	26
3.1.4 Influencia del Análisis de la Palta en el Perú.....	32
3.2 Análisis Competitivo del País	32
3.2.1 Condiciones de los factores.....	33
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	36

3.2.1 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	42
3.2.2 Sectores relacionados y de apoyo	45
3.2.3 Influencia del análisis de la Palta en el Perú	45
3.3 Análisis del Entorno PESTE	56
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	56
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	58
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	62
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	66
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	68
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	69
3.5 La Palta en el Perú y sus Competidores	72
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	76
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	77
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	78
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	79
3.5.5 Rivalidad de los competidores	80
3.6 La palta en el Perú y sus Referentes.....	80
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	81
3.8 Conclusiones	81
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	84
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	84
4.1.1 Administración y Gerencia	86
4.1.2 Marketing y Ventas	91
4.1.3 Operaciones y Logística. Infraestructura	97
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	101

4.1.5 Recursos humanos (H)	105
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	107
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	108
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	109
4.3 Conclusiones	109
Capítulo V: Intereses de la palta en el Perú y Objetivos de Largo Plazo	111
5.1 Intereses de la palta en el Perú	111
5.2 Potencial de la palta en el Perú	112
5.3 Principios Cardinales de la Palta en el Perú.....	114
5.4 Matriz de Intereses de la Palta en el Perú (MIO)	117
5.5 Objetivos de Largo Plazo	118
5.6 Conclusiones	118
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	120
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	120
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	122
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	127
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	130
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	131
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	132
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	132
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	133
6.9 Matriz de Ética (ME)	133
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	136
6.11 Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo	136
6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	136

6.13 Conclusiones	140
Capítulo VII: Implementación Estratégica	143
7.1 Objetivos de Corto Plazo	143
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	147
7.3 Políticas de cada Estrategia	148
7.4 Estructura de la palta en el Perú	148
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	152
7.6 Recursos Humanos y Motivación	153
7.7 Gestión del Cambio	154
7.8 Conclusiones	156
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	157
8.1 Perspectivas de Control	157
8.1.1 Aprendizaje interno	157
8.1.2 Procesos	157
8.1.3 Clientes	158
8.1.4 Financiera	158
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	159
8.3 Conclusiones	159
Capítulo IX: Competitividad de la palta en el Perú	161
9.1 Análisis Competitivo de la palta en el Perú	161
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Palta en el Perú	163
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Palta en el Perú	166
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	166
9.5 Conclusiones	167
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	170

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI).....	170
10.2 Conclusiones Finales.....	170
10.3 Recomendaciones Finales	171
10.4 Futuro de la palta en el Perú.....	174
Referencias	177
Apéndice A: Entrevista al Gerente Comercial Agrokasa, José Antonio Castro Eche copar.....	183
Apéndice B: Entrevista al Gerente General de la Asociación de Productores de Palta Hass del Perú (ProHass), Arturo Medina Castro.....	194
Apéndice C: Entrevista al Ing. Guillermo Parodi Macedo.....	201
Apéndice D: Sustento Cálculos para OLP2 y OLP 1 y sus respectivos OCP.....	213



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Análisis Nutricional de 100 gramos de Pulpa de Palta de la Variedad Hass</i>	1
Tabla 2. <i>Estacionalidad Productiva de las Principales Variedades de Palta en el Perú</i>	2
Tabla 3. <i>Población Económicamente Activa Según Actividad y Ámbito Geográfico</i>	3
Tabla 4. <i>Exportaciones FOB por Sectores Económicos: 2010 - 2016</i>	5
Tabla 5. <i>Palta Nacional. Superficie Cosechada, Producción, Rendimiento.</i>	6
Tabla 6. <i>Rendimiento de la Palta por Regiones (Tm/ Ha)</i>	7
Tabla 7. <i>Principales Países Productores de Palta</i>	8
Tabla 8. <i>Precio al Productor de la Palta Nacional (Soles/Tonelada)</i>	10
Tabla 9. <i>Exportación de Palta Peruana a los Principales Países de Destino</i>	11
Tabla 10. <i>Principales 10 Países Más Poblados del Mundo (Millones)</i>	19
Tabla 11. <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	23
Tabla 12. <i>Principales Indicadores Macroeconómicos (Proyectados al 2021)</i>	29
Tabla 13. <i>Exportación Peruana de Palta Hass. Cifras al 2016</i>	30
Tabla 14. <i>TLC del Perú con las Principales 50 Economías del Mundo</i>	31
Tabla 15. <i>Principales Países Productores Mundiales de Palta 2014</i>	34
Tabla 16. <i>Principales Exportaciones No Tradicionales 2015 y 2016</i>	35
Tabla 17. <i>Evolución de las Importaciones Mundiales de Palta 2006 - 2015</i>	36
Tabla 18. <i>Evolución Valor FOB (MUSD) de las Importaciones Mundiales de Palta</i>	39
Tabla 19. <i>Evolución en Peso (Tm) de las Importaciones Mundiales de Palta</i>	40
Tabla 20. <i>Principales Países Importadores de Palta en el Mundo 2015</i>	42
Tabla 21. <i>Precio FOB Importaciones Mundiales de Palta</i>	43
Tabla 22. <i>Cantidad de Contenedores de Palta Hass por Empresa Exportadora 2016</i>	44
Tabla 23. <i>Valor FOB de las Exportaciones de Palta Peruana Hass</i>	45
Tabla 24. <i>Producción Mundial de Palta 1995 al 2014</i>	46

Tabla 25. <i>Producción Mundial de Palta por Países 1995 – 2014 (Tm)</i>	50
Tabla 26. <i>Producción Mundial de Palta por Países 1995 – 2014 (Ha)</i>	52
Tabla 27. <i>Exportación Peruana de Palta al Mundo 2012 - 2016</i>	55
Tabla 28. <i>Ranking Mundial del PBI al Año 2016</i>	60
Tabla 29. <i>Principales Datos Demográficos del Perú 2017</i>	63
Tabla 30. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE</i>	73
Tabla 31. <i>Principales países Exportadores de Palta en el Mundo Cifras del 2015</i>	72
Tabla 32. <i>Matriz Perfil Competitivo (MPC)</i>	82
Tabla 33. <i>Matriz Perfil Referencia (MPR)</i>	82
Tabla 34. <i>Principales Asociaciones de Productores de Palta</i>	88
Tabla 35. <i>Principales Empresas Exportadoras de Palta</i>	90
Tabla 36. <i>Principales Empresas Exportadoras de Palta en el Año 2016</i>	97
Tabla 37. <i>Precios al Productor de la Palta Peruana</i>	103
Tabla 38. <i>Costos de Producción de Palta: Región Lima</i>	104
Tabla 39. <i>Costos de Producción de Palta: Región La Libertad</i>	105
Tabla 40. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i>	110
Tabla 41. <i>Intereses Organizacionales de la Palta en el Perú</i>	111
Tabla 42. <i>Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)</i>	117
Tabla 43. <i>Objetivos de Largo Plazo para la Palta en el Perú</i>	118
Tabla 44. <i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)</i>	124
Tabla 45. <i>Calificación de Fortaleza Financiera y Ventaja Competitiva</i>	125
Tabla 46. <i>Calificación de Estabilidad del Entorno y Fortaleza de la Industria</i>	126
Tabla 47. <i>Cuota de Mercado Relativa de Ventas de Palta a Nivel Mundial</i>	129
Tabla 48. <i>Evolución de Ventas de Palta a Nivel Mundial</i>	129
Tabla 49. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	134

Tabla 50. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	135
Tabla 51. <i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	137
Tabla 52. <i>Matriz de Ética (ME)</i>	138
Tabla 53. <i>Matriz Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	139
Tabla 54. <i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo.</i>	141
Tabla 55. <i>Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores</i>	142
Tabla 56. <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.</i>	149
Tabla 57. <i>Políticas por Estrategia de la Palta en Perú</i>	150
Tabla 58. <i>Entidades Públicas y Privadas Identificadas para la Palta en Perú</i>	151
Tabla 59. <i>Tablero de Control Balanceado de la Palta en el Perú</i>	160
Tabla 60. <i>Análisis de la Atractividad de la Palta en el Perú</i>	164
Tabla 61. <i>Plan Estratégico Integral para la Palta en el Perú</i>	176
Tabla 62. <i>Cálculo del Crecimiento en Producción de Palta. Periodo 2016 -2025</i>	213
Tabla 63. <i>Cálculo del Crecimiento en Venta de Palta. Periodo 2016 - 2025</i>	214

Lista de Figuras

<i>Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.</i>	xiii
<i>Figura 1. Principales regiones productoras de palta al 2016.</i>	4
<i>Figura 2. Rendimiento por países productores de palta.</i>	8
<i>Figura 3. Principales países importadores de palta a nivel mundial el año 2016.</i>	11
<i>Figura 4. Nueva visión geopolítica y geoestratégica del Perú.</i>	18
<i>Figura 5. Los países más poblados del mundo.</i>	19
<i>Figura 6. Objetivos y políticas de estado del acuerdo nacional.</i>	22
<i>Figura 7. Evolución de las exportaciones peruanas de palta.</i>	35
<i>Figura 8. Consumo per cápita mundial de palta el año 2007.</i>	37
<i>Figura 9. Valor de la importación mundial de palta.</i>	38
<i>Figura 10. Porcentaje de participación de los países importadores de palta.</i>	38
<i>Figura 11. Valores de las importaciones mundiales de palta por países.</i>	41
<i>Figura 12. Principales países importadores de palta.</i>	42
<i>Figura 13. Organismos y programas de apoyo a las agroexportaciones.</i>	45
<i>Figura 14. Producción y rendimiento mundial de palta del 2000 al 2014.</i>	47
<i>Figura 15. Producción y área cultivada a nivel mundial de palta del 1995-2014.</i>	49
<i>Figura 16. Evolución de producción de palta por países (Tm).</i>	51
<i>Figura 17. Evolución de áreas cultivadas de palta por países (Ha).</i>	53
<i>Figura 18. Producción y área cultivada mundial de palta 2014.</i>	54
<i>Figura 19. Valor FOB de la exportación peruana de palta</i>	55
<i>Figura 20. Crecimiento económico del porcentaje de PBI del Perú del 2001 al 2016.</i>	59
<i>Figura 21. Cimientos del crecimiento para mantener la estabilidad macroeconómica.</i>	61
<i>Figura 22. Factores que afectan el PBI de la economía peruana.</i>	62
<i>Figura 23. Inflación y confianza del consumidor.</i>	65

<i>Figura 24. Participación del valor de las exportaciones de palta por Países.</i>	<i>73</i>
<i>Figura 25. Estacionalidad de exportación de la palta del Perú.....</i>	<i>74</i>
<i>Figura 26. Evolución del valor de la exportación y precio mundial de palta.....</i>	<i>74</i>
<i>Figura 27. Productos de mayor producción en México.</i>	<i>75</i>
<i>Figura 28. Exportaciones mexicanas de palta y países importadores.</i>	<i>75</i>
<i>Figura 29. Estacionalidad de la exportación de palta de México.....</i>	<i>76</i>
<i>Figura 30. Principales países importadores mundiales de palta 2012-2016.....</i>	<i>78</i>
<i>Figura 31. Evolución del precio unitario de la palta período 2006 a 2016.....</i>	<i>95</i>
<i>Figura 32. Valor de importaciones de la palta peruana por país.</i>	<i>96</i>
<i>Figura 33. Cadena productiva de la palta.....</i>	<i>99</i>
<i>Figura 34. Participación de cosecha de palta en el Perú.</i>	<i>102</i>
<i>Figura 35. Matriz PEYEA de la palta en el Perú.</i>	<i>126</i>
<i>Figura 36. Matriz Boston Consulting Group (MBCG) de la palta en el Perú.</i>	<i>128</i>
<i>Figura 37. Matriz interna-externa de la palta en el Perú</i>	<i>130</i>
<i>Figura 38. Matriz de la gran estrategia (MGE) de la palta en el Perú.</i>	<i>131</i>
<i>Figura 39. Clúster de la palta de exportación del Perú.....</i>	<i>168</i>
<i>Figura 40. Cadena logística de la palta en el Perú.....</i>	<i>169</i>

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectúan de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva. El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia.

Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas).

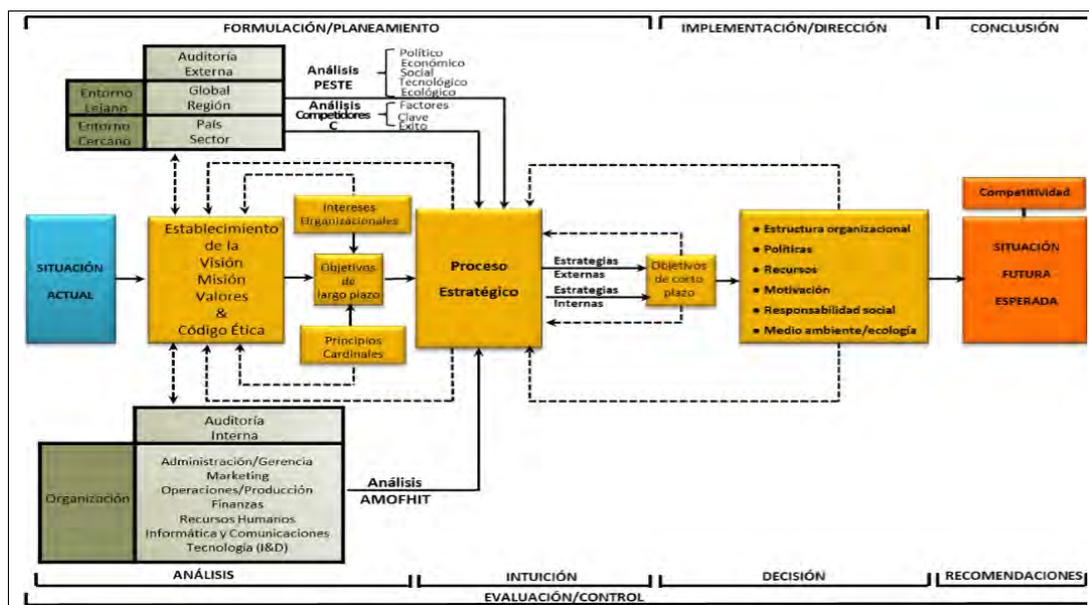


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. Rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2014, Lima, Perú: Pearson.

Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil de Competitividad (MPC). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector, como es el caso de la palta, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las

competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores

resulta una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractivita se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrolla la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus los Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, con principios éticos, y la cooperación con la comunidad vinculada, *stakeholders*, forma parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen parte de la

organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, y buscar el beneficio compartido con todos sus *stakeholders*. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentren integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, del Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard* [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, estado, departamento, país, entre otros.

Capítulo I: Situación General de la Palta en el Perú

La descripción general y actual de una organización, brinda un marco conceptual dentro de un plan estratégico. Con la información presentada se puede abordar, en forma esquemática y sucinta los aspectos más relevantes de la palta (D'Alessio, 2014).

1.1 Situación General

La palta, o aguacate, es un fruto del árbol del género *Persea* perteneciente a la familia *Lauraceae*, y se cultiva en climas tropicales y mediterráneos en todo el mundo. Tiene su origen en Centroamérica y México donde se le conoce como Aguacate; es conocida como palta en el Perú y en otros países más al sur. Tiene una antigüedad que fluctúa alrededor de los 8 mil años; es una planta perenne, de rápido crecimiento (Buendía, 2015). La palta es reconocida a nivel internacional y su importancia radica en su uso multifuncional. En la parte nutricional es un alimento que brinda un importante aporte de ácidos grasos monoinsaturados, vitaminas, antioxidantes, minerales, agua, etc. Es apreciada por su versatilidad, y generalmente se consume en fresco o se emplea como ingrediente en ensaladas y otros platos. En la Tabla 1 se muestra el análisis nutricional de 100 gramos de pulpa de palta de la variedad Hass.

Tabla 1

Análisis Nutricional de 100 gramos de Pulpa de Palta de la Variedad Hass

Nutriente	Contenido	Nutriente	Contenido	Nutriente	Contenido
Kilocalorías	181.0 kcal	Tiamina	0.10 mg	Calcio	24 mg
Fibra	0.4 g	Riboflavina	0.10 mg	Hierro	0,5 mg
Carbohidratos	5.9 g	Niacina	1.8 mg	Magnesio	45 mg
Proteínas	1.8 g	Vitamina E	1.53 mg	Sodio	4 mg
Grasa Total	18.4 g	Vitamina B6	0.35 mg	Potasio	604.0 mg
Retinol (A)	17 gr	Vitamina C	150 mg	Zinc	0.42 mg

Nota. Adaptado de Cultivo, producción y comercialización de Paltos, por Buendía, 2015. Lima: Macro.

La ubicación geográfica privilegiada del Perú y el clima que posee permite tener estaciones contrarias con respecto al hemisferio norte, que es donde se ubican los principales consumidores y productores de palta del mundo (EE.UU. y México respectivamente); estos factores naturales constituyen una ventaja significativa para las agroexportaciones y agricultura en general. Las principales variedades de palta que se produce en Perú son: Fuerte, Hass, Zutano, Ettinger, Naval y Criolla. En la Tabla 2 se muestra la estacionalidad de las principales variedades de palta en el Perú, donde se observa en porcentaje que la producción de palta se realiza durante todo el año (Sierra Exportadora, 2014).

Tabla 2

Estacionalidad Productiva de las Principales Variedades de Palta en el Perú

Variedad	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Hass			O	X	X	X	X	O	O			
Fuerte		O	X	X	X	X	X	O	O	O		
Zutano		O	X	X	X	X	O					
Ettinger				X	X	X	X	X				
Nabal							O	X	X	X	O	
Criolla	X	X	X								O	X
Cosecha	6.40	7.20	9.70	11.50	13.40	12.80	10.20	7.90	5.00	5.60	5.50	4.80

Nota. Tomado de “Situación del palto en el Perú,” por Sierra Exportadora, 2014 (www.sierraexportadora.gob.pe/descargas/ferias-eventos/palta/apurimac/Impulso).

En el Perú la agricultura es una actividad económica en constante crecimiento y contribuye en la generación de empleo y ocupación. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015), en la Tabla 3, en el ámbito rural durante el año 2015 la Población Económicamente Activa [PEA] en la actividad agrícola, fue de 2,956.8 millones de personas, y en la zona urbana la mayor ocupación está en la Sierra con una PEA de 2,537.10 millones de personas empleadas. Asimismo, en la región Costa y Selva, la PEA en la actividad agrícola presenta un crecimiento continuo durante el período 2009 -2015, puntualmente en el 2015 de 864.5 y 881.2 mil personas, respectivamente.

Tabla 3

Población Económicamente Activa Según Actividad y Ámbito Geográfico (millones)

Ramas de actividad/ Ámbito geográfico	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Rural	4,174.0	4,109.2	4,055.6	3,991.8	3,923.4	3,924.4	3,884.2
Agricultura, Pesca y Minería	3,157.3	3,054.6	3,065.2	2,984.0	2,904.2	2,912.6	2,956.8
Construcción	102.4	122.3	116.3	119.7	127.0	140.6	121.2
Comercio	284.1	282.6	285.2	276.3	272.3	266.0	256.1
Transportes y Comunicaciones	79.3	93.1	83.3	86.9	86.7	87.0	85.5
Otros servicios 1/	359.3	369.7	339.8	367.9	352.2	358.0	318.8
Región natural							
Costa	7,852.4	8,097.2	8,194.7	8,431.7	8,471.3	8,487.5	8,582.7
Agricultura, Pesca y Minería	774.8	775.6	771.3	796.8	823.1	801.1	864.5
Manufactura	1,120.2	1,124.8	1,073.7	1,166.5	1,082.2	1,045.0	1,070.7
Construcción	480.0	549.3	559.0	590.4	599.1	604.5	653.6
Comercio	1,608.5	1,717.4	1,784.8	1,891.4	1,973.0	1,953.5	1,841.2
Transportes y Comunicaciones	748.1	780.8	849.2	835.4	822.9	843.8	903.4
Otros servicios 1/	3,120.7	3,149.4	3,156.8	3,151.2	3,171.0	3,239.5	3,249.3
Sierra	4,994.2	5,028.9	5,110.0	5,082.3	5,173.2	5,241.4	5,290.0
Agricultura, Pesca y Minería	2,452.5	2,421.9	2,479.0	2,355.7	2,364.6	2,437.2	2,537.1
Manufactura	375.3	401.1	373.5	360.7	395.0	359.1	339.8
Construcción	200.6	218.1	233.3	247.1	275.1	309.9	295.2
Comercio	646.6	633.3	670.0	711.9	711.1	712.2	712.4
Transportes y Comunicaciones	236.5	216.0	242.0	233.0	250.5	292.0	275.1
Otros servicios 1/	1,082.8	1,138.5	1,112.0	1,174.0	1,176.8	1,131.0	1,130.3
Selva	1,911.1	1,963.7	2,002.6	2,027.6	2,039.1	2,068.0	2,046.3
Agricultura, Pesca y Minería	888.0	844.9	892.4	886.4	860.1	875.3	881.2
Manufactura	109.0	114.9	100.9	99.3	113.0	102.4	91.2
Construcción	57.6	74.7	73.8	80.1	100.5	100.0	94.8
Comercio	286.9	297.6	334.6	335.5	325.1	341.4	336.0
Transportes y Comunicaciones	126.1	133.7	134.8	122.0	131.7	134.1	136.1
Otros servicios 1/	443.4	498.1	466.1	504.3	508.8	514.7	506.9

Nota. Tomado de “Estadísticas,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, (2017) (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/unemployed-economically-active->).

En el Perú, según el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI, 2016) y el Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias (SIEA, 2016), en la Figura 1, la superficie nacional para el cultivo de palta en el año 2016 era de 37,402 Ha, ubicadas principalmente dentro de las regiones de La Libertad con 13,568 Ha; Lima con 6,482 Ha; Ica con 3,850 Ha y Junín con 3,563 Ha; las cuales aportan manera casi el 74% de la producción nacional. Según

el Banco Mundial (2016), el desarrollo agrícola constituye uno de los instrumentos más eficaces para poner fin a la pobreza extrema, impulsar la prosperidad compartida y alimentar a una población que se espera llegue a 9,000 millones de habitantes en el 2050. La agricultura es también crucial para el crecimiento económico, ya que representa un tercio del Producto Bruto Interno [PBI]. En el cuarto trimestre del año 2016, el PBI del Perú, a precios constantes de 2007, registró un crecimiento de 3.0 %. Las exportaciones de bienes y servicios crecieron 12.3%, principalmente por los productos tradicionales: minerales (15.0%), agrícolas (24.7%), y petróleo y gas natural (50.6%); en tanto que las importaciones aumentaron (2.3%) (INEI, 2017).

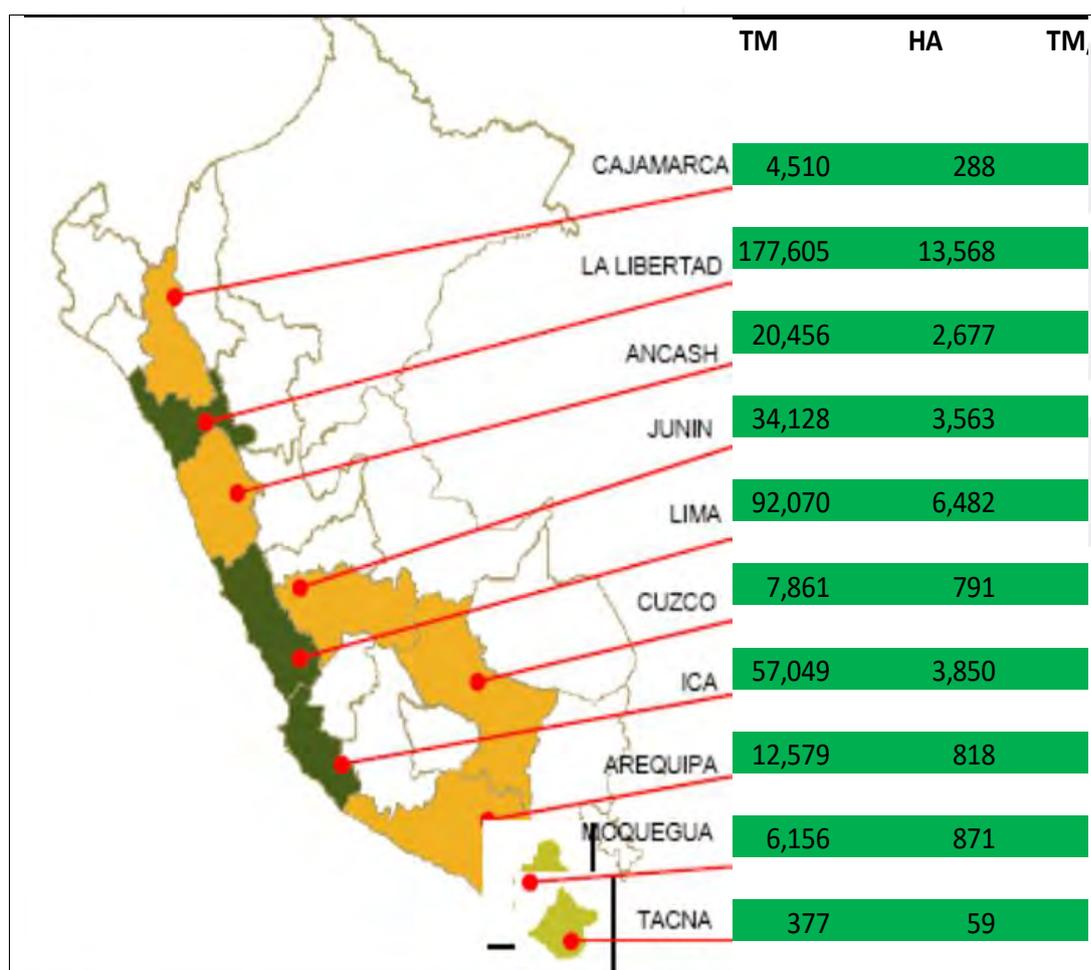


Figura 1. Principales regiones productoras de palta al 2016. Adaptado de “Sistema Integrado de Estadística Agraria (SIEA),” por Ministerio de Agricultura y Riego, 2017 (<http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=publicaciones/anuarios-estadisticos>).

Se puede apreciar en la Tabla 4 que el crecimiento del sector agropecuario, desde el año 2010 al año 2016; después del sector minero, tuvo un incremento porcentual en las exportaciones de 16.01%; fue el sector que más creció con una variación porcentual de crecimiento comparado con el año 2015 de 8.95%, dentro del cual la partida de paltas frescas o secas, al 2016, representa exportaciones, según valor libre a bordo y puerto de carga convenido *Free On Board* (FOB) de 397 millones de USD. En el contexto nacional, la actividad agropecuaria es una de las de mayor relevancia económica; el Perú cuenta con 7.6 millones de hectáreas con potencial agrícola directo, pero se utiliza menos de 3.6 millones. Por ello, para el 2021 se proyecta la incorporación de 300,000 nuevas hectáreas de cultivos en el Perú debido al incremento en la producción de los productos agrícolas tradicionales y no tradicionales (MINAGRI, Ministerio de Agricultura y Riego. Plan estratégico sectorial multianual del Ministerio, 2015).

Tabla 4

Exportaciones FOB por Sectores Económicos: 2010 - 2016

SECTOR	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Var. % (15/16)	Part. %
Minero	21,903	27,526	26,423	22,955	19,471	17,975	20,853	16.01	58
Pesquero	2,535	3,166	3,353	2,771	2,919	2,401	2,190	-8.77	6
Petróleo y derivados	3,088	4,568	4,996	5,205	4,562	2,302	2,210	-4.01	6
Agropecuario	3,177	4,524	4,153	4,181	5,044	5,072	5,526	8.95	15
PALTAS(Aguacates) frescas o secas	85	161	136	184	300	305	397	30	1
Textil	1,561	1,990	2,177	1,926	1,799	1,329	1,195	-10.02	3
Químico	1,228	1,655	1,636	1,502	1,515	1,402	1,334	-4.84	4
Metal-Mecánica	402	489	553	542	589	538	454	-15.73	1
Sidero-Metalúrgico	877	1,051	1,217	1,172	1,053	998	990	-0.82	3
Minería no Metálica	252	492	722	720	663	698	640	-8.29	2
Resto (madera/artesanía, etc.)	542	632	802	669	677	586	560	-4.51	2
Varios	244	294	335	227	165	77	90	16.46	0
Total	35,807	46,386	46,367	41,872	38,459	33,376	36,040	7.98	100

Nota. Tomado de Operatividad aduanera. Reporte de exportaciones por Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, 2016 (<http://www.aduanet.gob.pe/cl-aditestadispartida/>).

La evolución de la superficie de palta cosechada en el Perú, su producción y rendimiento, ha mostrado un crecimiento permanente durante los últimos 10 años, en el período 2006-2016. Según MINAGRI, (2016) y (SIEA, 2016), se muestra en la Tabla 5 que la superficie cosechada en el 2006 fue de 12,528 Ha, y en el 2016 de 37,402 Ha, lo que implica un incremento de 299 %. Asimismo, durante el periodo 2006-2016 se observa un incremento del rendimiento por hectárea en 34%, de 9.04 Tm/Ha a 12.10 Tm/Ha, respectivamente. Se puede considerar que el desarrollo tecnológico, sumado a la diversidad climática del Perú, y a la existencia de una mano de obra con identificación milenaria con la agricultura, ha favorecido al logro de estos altos rendimientos agrícolas.

Tabla 5

Palta Nacional. Superficie Cosechada, Producción, Rendimiento

Año	Superficie cosechada(Ha)	Producción (Tm)	Rendimiento (Tm/Ha)
2006	12,528	113,259	9.04
2007	13,606	121,721	8.95
2008	14,371	136,303	9.48
2009	16,293	157,415	9.66
2010	17,751	184,370	10.39
2011	19,339	213,661	11.05
2012	23,644	268,523	11.36
2013	27,439	317,417	11.57
2014	30,320	349,317	11.52
2015	33,989	376,602	11.08
2016	37,402	452,736	12.10

Nota. Tomado de Sistema Integrado de Estadística Agraria (SIEA) 2017: <http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=publicaciones/anuarios-estadisticos>

Según se observa en la Tabla 6 el rendimiento de producción por hectárea en la región de La Libertad en el año 2016 fue de 13.10 Tm/Ha, mientras que los mejores rendimientos se dan en Cajamarca (15.7 Tm/Ha), Arequipa (15.4 Tm/Ha), Ica (14.8 Tm/Ha), y en Lima (14.2 Tm/Ha), durante el mismo período, el rendimiento promedio nacional fue de (12.10 Tm/Ha).

Tabla 6

Rendimiento de la Palta por Regiones (Tm/ Ha)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nacional	9.04	8.95	9.49	9.66	10.38	11.05	11.36	11.57	11.52	11.08	12.10
Cajamarca	6.9	7.1	10.6	11.3	9.9	8.7	8.1	7.5	8.9	7.7	15.7
Arequipa	12.6	10.6	10.1	12.7	10.8	19.2	17.9	17.3	16.8	15.9	15.4
Ica	8.9	8.8	10.9	10.9	14.2	14.5	14.1	13.0	14.6	15.6	14.8
Lima	10.8	10.9	11.1	11.4	11.7	10.7	12.9	13.0	12.9	12.8	14.2
Pasco	6.3	4.6	5.2	6.7	7.4	11.0	12.0	10.7	11.6	13.5	14.1
Lima Metrop.						9.2	12.9	9.5	11.2	12.4	13.8
La Libertad	13.0	13.2	12.3	12.7	14.5	15.3	14.6	12.9	12.7	11.1	13.1
San Martín	11.9	11.5	11.8	10.6	12.1	12.0	11.8	11.8	11.6	12.5	11.9
Huancavelica	5.7	5.1	6.9	7.8	9.1	8.7	7.5	7.7	8.3	8.7	10.6
Piura	3.5	5.2	4.7	5.9	5.7	11.7	5.4	5.0	5.6	6.0	10.2
Puno	9.7	9.0	8.8	9.2	9.5	10.2	10.2	9.9	9.8	10.0	10.2
Loreto	10.4		6.7	6.5	6.5	7.5	9.9	10.2	9.7	9.7	10.2
Lambayeque	6.0	5.8	5.6	4.4	4.8	4.1	8.1	6.7	9.0	9.0	10.1
Cusco	8.7	9.9	12.2	11.0	10.4	10.3	10.0	10.7	10.0	9.9	9.9
Junín	6.2	5.3	5.7	6.0	6.8	8.0	8.4	8.8	9.2	9.2	9.6
Huánuco	10.3	10.0	9.6	9.7	9.7	9.6	9.6	9.5	9.4	9.3	9.0
Amazonas	10.7	10.8	11.7	10.2	10.3	10.4	9.2	8.9	9.4	7.7	7.9
Madre de Dios	8.0		7.6	7.8	8.3	9.4	7.1	7.3	7.8	6.6	7.8
Ancash	11.1	13.0	18.4	12.5	10.9	10.1	9.7	13.2	11.0	9.8	7.6
Ucayali	9.2	8.9	10.6	11.5	9.3	9.1	9.1	8.7	8.2	7.2	7.6
Moquegua	6.8	6.8	7.1	7.1	6.6	5.8	6.8	6.9	7.1	7.4	7.1
Ayacucho	7.5	7.8	7.8	7.8	8.0	8.1	7.7	7.4	7.2	6.7	6.9
Tacna	6.9	7.0	7.3	7.4	5.6	5.4	5.7	5.9	6.4	6.5	6.4
Apurímac	5.9	6.8	7.1	6.6	6.1	6.0	7.1	7.5	6.8	5.6	6.3

Nota. Tomado de “Estadísticas,” por Ministerio de Agricultura y Riego, 2017 (<http://sica.minag.gob.pe/sica/?q=publicaciones/anuarios-estadisticos>).

A nivel mundial en el año 2015 el Perú, según la Figura 2, se ubica en el puesto seis entre los países con mayor rendimiento productivo, con 11.08 Tm /Ha, superado a nivel latinoamericano por Brasil con 14.92 toneladas por Hectárea. El mayor rendimiento por Ha se obtiene en República Dominicana con 27.71 Tm/Ha, seguido por Kenya con 17.92 Tm/Ha. Por otro lado, Chile y México tienen un rendimiento menor en la producción de palta, siendo en el mismo período de 10.13 Tm/Ha, y 9.99 Tm/Ha respectivamente (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAOSTAT], 2017).

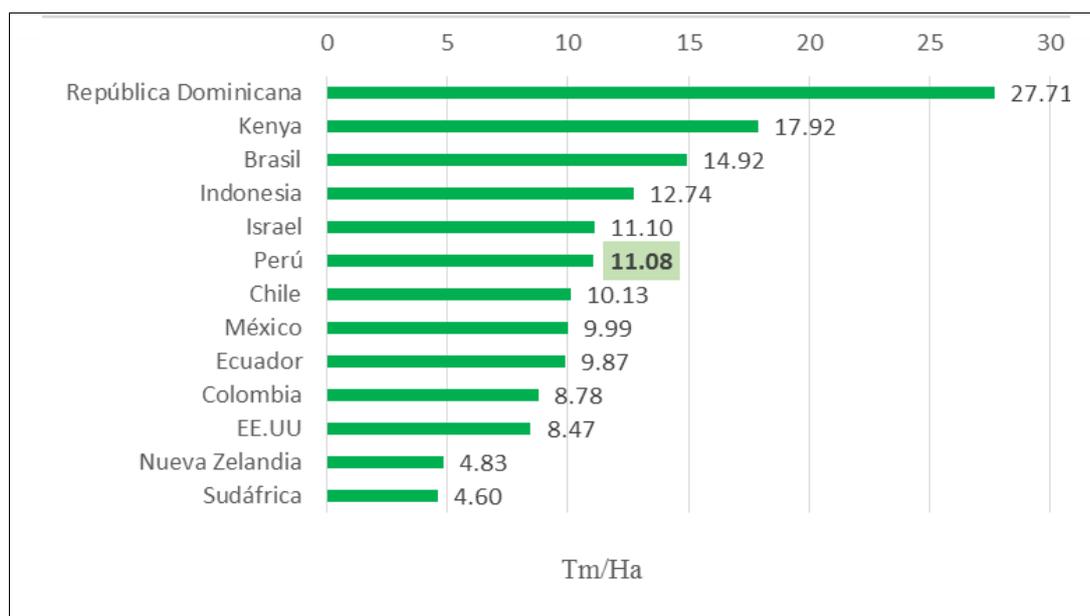


Figura 2. Rendimiento por países productores de palta.

Adaptado de “FAOSTAT,” por Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2017) (<http://www.fao.org/faostat/es/#data/QC/visualize>).

En la Tabla 7 se muestran los principales seis países productores de palta a nivel mundial; en el año 2014 el Perú ocupó el tercer lugar de producción con 349,317 toneladas, mientras que México ocupó el primer lugar con 1'520,695 toneladas. Asimismo, se puede apreciar el incremento constante de la producción del Perú, que sube del quinto lugar en el año 2013, con 288,387 Tm, al tercer lugar en el 2014, con una producción de 349,317 Tm, lo que implica un incremento porcentual en la producción de 21%, aproximadamente. Asimismo, se estima que para el 2025 el Perú se posicionará como el segundo productor de palta a nivel mundial.

Tabla 7

Principales Países Productores de Palta (Tm)

Año	2012	2013	2014
México	1'316,104	México 1'467,837	México 1'520,695
Indonesia	294,200	República Dominicana 387,546	República Dominicana 428,301
República Dominicana	290,011	Colombia 294,997	Perú 349,317
Perú	268,525	Indonesia 289,901	Indonesia 307,326
Colombia	255,195	Perú 288,387	Colombia 288,739
Estados Unidos	238,495	Kenia 177,799	Kenia 218,692

Nota. “FAOSTAT,” por Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2017) (<http://www.fao.org/faostat/es/#data/QC/visualize>).

La demanda de palta se encuentra concentrada en los países desarrollados, y los mercados de Estados Unidos y Europa son los principales consumidores de este fruto, con un consumo per cápita promedio de 2.5 Kg y 0.56 Kg, respectivamente. En la Tabla 8 se muestra el precio de venta del productor en chacra por tonelada; durante el año 2015 el precio promedio de venta, a nivel nacional, era de S/ 2,265 por tonelada. Destacan entre los mejores precios en chacra: Tacna (S/ 4,046), Moquegua (S/ 3,260), Arequipa (S/3,168), e Ica (S/ 2,997); por encima del promedio a nivel nacional. En La Libertad, que es el mayor productor de palta a nivel nacional, el precio de venta en chacra se dio en S/2,574 por tonelada; en Lima el precio era de S/ 2,081, y en Junín el precio en chacra era de S/716 por tonelada, uno de los más bajos en relación con el promedio.

En la Figura 3 se muestra la participación en la importación mundial de la palta durante el año 2016, donde el país con mayor importación de palta es EEUU, que representa el 48%, seguido de Países Bajos (Holanda) que importa el 9%, y Francia el 8% de la producción mundial (Organismo Técnico Especializado adscrito al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, encargado de la promoción del Perú en materia de exportaciones, turismo e imagen (PROMPERU SIICEX, 2017). Por otro lado, según se muestra en la Tabla 9, durante el período 2006-2016 Holanda es el principal importador de palta Peruana; la exportación de este país, en ese periodo, equivale a 423,273 toneladas, que representa el 41 % de la exportación total, seguida de Estados Unidos, que alcanzó las 192,365 toneladas, el cual registra un crecimiento promedio anual de 9.2%; y el consumo en España fue de 255,375 toneladas en el período (*Commodity Trade Statistics Database [COMTRADE]*, 2016). Cabe resaltar que el consumo de palta está creciendo no sólo en los mercados de Estados Unidos y Europa, sino también en otros países del mundo con un mayor conocimiento del sabor y las bondades de este fruto, tales como los países asiáticos. China es también un mercado muy atractivo dada la gran oportunidad que representa este país como consumidor e importador;

en dos años las importaciones de China pasaron de ser 59 toneladas en el 2015 a 1,879 toneladas en el año 2016 (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (PROMPERU SIICEX, 2017).

Tabla 8

Precio al Productor de la Palta Nacional (Soles/Tonelada).

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Nacional	1,086	1,173	1,488	1,551	1,675	1,765	2,047	1,906	2,008	2,265
Tacna	3,000	2,920	2,680	2,870	3,000	3,240	3,310	3,700	3,923	4,046
Moquegua	2,110	2,180	2,470	2,500	2,270	3,260	2,660	2,780	3,011	3,260
Arequipa	1,610	1,680	2,450	2,520	2,900	3,101	3,140	2,950	3,163	3,168
Ica	1,540	1,660	1,920	2,220	2,540	2,300	2,590	2,300	2,745	2,997
Ancash	1,420	1,390	1,600	1,990	1,870	2,160	2,460	2,470	2,582	2,639
La Libertad	750	810	1,650	1,450	1,710	1,980	2,360	1,910	2,019	2,574
Ayacucho	930	920	1,340	1,790	1,940	2,050	2,040	2,060	2,109	2,433
Puno	1,080	1,060	1,010	1,140	1,090	1,250	1,890	1,930	2,139	2,345
Piura	1,100	1,040	1,160	1,230	1,290	1,270	2,430	1,790	3,220	2,322
Lima Metrop.	0	0	0	0	0	1,770	2,170	1,930	1,998	2,193
Lima	1,640	1,690	1,900	1,970	1,970	2,120	2,330	1,960	2,009	2,081
Madre de Dios	860	1,130	1,230	1,160	1,160	1,180	1,270	1,420	1,484	1,882
Cajamarca	970	1,010	1,190	1,090	1,410	1,430	1,690	1,540	1,760	1,691
Huancavelica	840	780	780	1,310	1,440	1,310	1,330	1,420	1,426	1,529
Cusco	850	1,140	1,330	1,090	1,360	1,470	1,650	1,620	1,443	1,529
Huánuco	550	630	680	750	750	800	910	960	1,039	1,057
Apurímac	610	630	820	900	820	850	960	1,180	1,088	1,056
Lambayeque	1,310	1,330	1,090	1,060	1,730	1,520	1,280	1,510	906	1,015
Amazonas	780	760	830	930	860	830	980	930	1,021	967
Junín	350	340	430	530	540	530	560	630	651	716
Pasco	500	520	540	490	490	440	580	560	604	643
San Martín	340	390	380	410	430	440	520	530	527	580
Ucayali	420	380	370	370	330	280	320	390	458	575
Loreto	430	420	390	380	410	430	440	440	447	465

Nota. Tomado “anuario estadístico,” por Ministerio de Agricultura y Riego, 2017 (<http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=publicaciones/anuarios-estadisticos>).

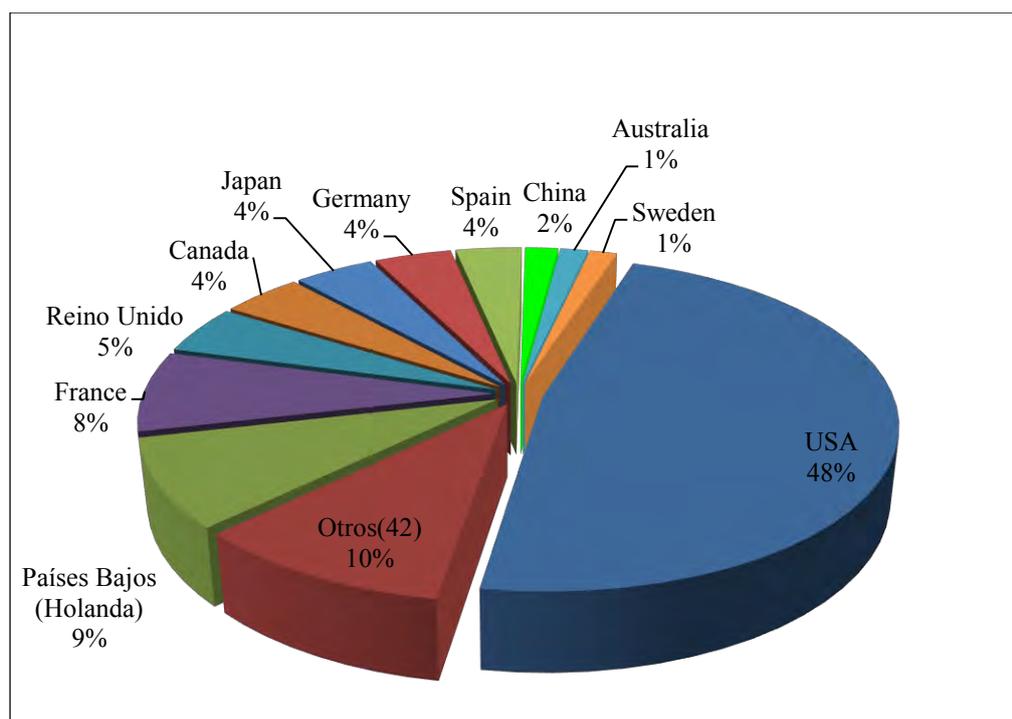


Figura 3. Principales países importadores de palta a nivel mundial el año 2016. Adaptado de "Partida," por PROMPERU SIICEX, 2017 (http://www.siicex.gob.pe/PROMPERÚstat/frmPaíses_x_Partida.aspx).

Tabla 9

Exportación de Palta Peruana a los Principales Países de Destino (Tm)

Año	Países Bajos (Holanda)	España	EEUU	Reino Unido	Otros (39)	Chile	Costa Rica	Hong Kong	Bélgica	China	Japón	Total
2006	8,011	12,265	144	4,757	6,033	102			400			31,712
2007	14,430	12,362	54	5,899	4,147	400			314	0	0	37,606
2008	23,106	17,669	562	4,953	4,555	453						51,298
2009	24,160	13,612	84	4,097	5,892	479			21			48,346
2010	26,570	20,224	434	4,412	7,165	281	162	0	274		0	59,521
2011	38,124	20,708	8,998	6,030	5,793	922	721	132	4		0	81,432
2012	35,251	21,356	15,874	5,426	4,584	678	113	272	0	21	0	83,576
2013	50,461	28,844	21,600	6,238	5,859	785	45	628	63	21	0	114,544
2014	58,284	34,816	65,167	10,399	5,949	2,716	108	1,196	400	0	57	179,093
2015	65,153	31,775	47,177	17,234	3,410	8,324	1,694	524	342	59	25	175,715
2016	79,723	41,744	32,272	21,303	2,551	7,992	3,296	1,933	492	1,869	947	194,121
Total	423,273	255,375	192,365	90,746	55,939	23,132	6,139	4,685	2,310	1,970	1,028	1'056,964

Nota. Tomado de "Database," por COMTRADE. (2016). UN COMTRADE (<https://comtrade.un.org/data/>).

1.2 Conclusiones

En el mundo la variedad de palta Hass es la más conocida y demandada por su excelente sabor, gran aprovechamiento de la pulpa y buen comportamiento post cosecha, siendo de las especies que cubre la mayor superficie sembrada.

Se observa un sostenido crecimiento de las exportaciones de la palta peruana en los últimos 10 años. Los principales destinos son los Países Bajos, seguido por España y Estados Unidos. Se pronostica que la demanda se incremente a nivel mundial debido a que existe una clara tendencia al consumo de productos saludables, sobre todo en los países desarrollados, los cuales han logrado una mayor conciencia acerca de los beneficios a la salud y al medio ambiente.

La ubicación geográfica privilegiada del Perú y las condiciones agroclimáticas son una ventaja competitiva que le permiten exportar a países de todo el mundo con los que tenemos acuerdos comerciales, y una producción de palta durante todo el año, en especial cuando se presenta una ventana de exportación para países del hemisferio Norte.

En el Perú las paltas frescas estuvieron entre las partidas que lideraron las exportaciones de fruta en el año 2016. El valor FOB fue de USD 397 millones, el cual se incrementó en 30% con respecto al 2015. En el año 2014, ocupó el tercer lugar en producción con 349,317 toneladas métricas, y un incremento porcentual de 21%; con relación al año 2013, México y República Dominicana ocuparon el primer y segundo lugar, respectivamente; sin embargo, se debe tener en cuenta que la variedad de palta que más produce República Dominicana es la variedad Semil, que se cosecha entre octubre y febrero. En el año 2015 el Perú ocupó el sexto lugar en rendimiento de producción con 11.08 Tm/Ha, superior al rendimiento de México que fue de 9.99 Tm/Ha; el país con mayor rendimiento fue República Dominicana con 27.71 Tm/Ha.

Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

Para iniciar este capítulo se tomará en cuenta lo indicado por dos destacados especialistas en temas de estrategia, por ejemplo: según (Porter, 2014), la estrategia competitiva consiste en ser diferente; significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor. Asimismo, según D'Alessio (2014), pensar en el futuro y planear estratégicamente otorga a la organización más posibilidades de sobrevivir. Esto requiere que se inicie el proceso estratégico en la fase de formulación de la estrategia, en la que se enuncie el conjunto de los cuatro componentes fundamentales: (a) visión, (b) misión, (c) valores, y (d) código de ética.

2.1 Antecedentes

Los integrantes del sector palta rigen sus actividades en base al respeto de las leyes y normativas inherentes; como antecedente más importante tenemos la Política Nacional Agraria (MINAGRI, 2016) que elaboró el MINAGRI, cuyo objetivo general es promover el crecimiento sostenido de los ingresos de los productores agropecuarios, así como mejorar sus capacidades productivas y el uso eficiente de los recursos agrarios utilizados, bajo el fomento de inclusión social y económica de la población rural. Esta política está enfocada en el desarrollo sostenible del sector agrario, establece las prioridades y permite conocer los lineamientos estratégicos:

- Acceso a mercados y cadenas productivas.
- Desarrollo forestal.
- Infraestructura y tecnificación del riego.
- Financiamiento y seguro agrario.
- Innovación y tecnificación agraria.
- Prevención y atención de riesgos.
- Desarrollo de capacidades.

- Reconversión productiva.
- Manejo sostenible del agua y suelos.
- Seguridad jurídica sobre la tierra.

2.2 Visión

En el año 2025, el Perú será el segundo productor de palta a nivel mundial, con un producto reconocido por su buena calidad, y tendrá como pilares la rentabilidad, satisfacción de los clientes, el uso de las tecnologías y capacitación en los procesos de producción y comercialización. En el 2016 el Perú ocupó el tercer puesto a nivel mundial en producción.

2.3 Misión

Producir y comercializar palta de buena calidad mediante sinergias e integración de los actores de la cadena de valor a nivel nacional e internacional, así como atender satisfactoriamente la demanda interna y externa, mediante el cumplimiento de las buenas prácticas agrícolas, con personal capacitado, uso de técnicas agrícolas modernas y eficientes, gestión financiera eficiente del sector, lo que posibilita el desarrollo de la comunidad vinculada, así como actuar con respeto, integridad, responsabilidad social y contribuir al desarrollo sostenible.

2.4 Valores

Los valores definidos para el presente planeamiento estratégico son:

- Equidad. El cuidado de las relaciones con todos los stakeholders del sector, de manera que el desarrollo sea sostenible en las zonas de producción, para ampliar las posibilidades de empleo y elevar las condiciones de vida de los diferentes eslabones de la cadena de valor.
- Honestidad: Ser justos y honrados con nuestro personal, proveedores y clientes.

- Responsabilidad Socio ambiental. Buscar el bienestar social y económico de la zona donde se desarrolla la producción, a fin de lograr un crecimiento sostenido de la organización.
- Respeto. A las Leyes del Estado, a los clientes, proveedores y comunidades.
- Integridad. Hacer lo que se dice y se promete, cumplir con las condiciones de comercialización en precio, producto, calidad, plazos, para generar buena imagen y confianza del sector.

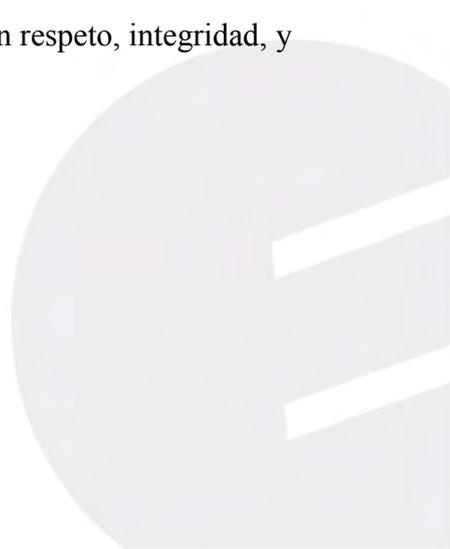
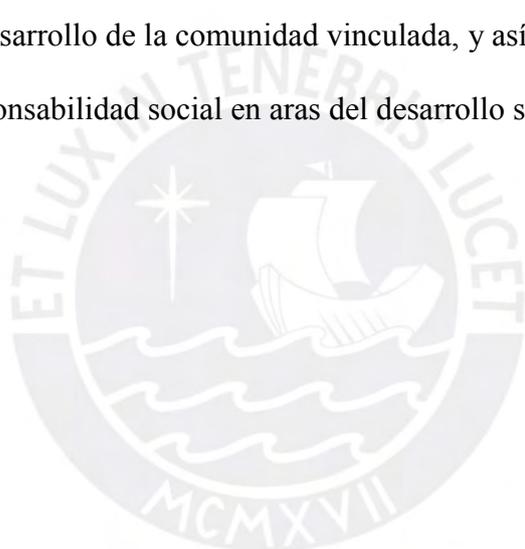
2.5 Código de Ética

El código de ética para el presente planeamiento estratégico es:

- Cumplir con todos los deberes y normas medio ambientales.
- Cumplir con el producto ofrecido a los clientes y brindar información transparente, completa y oportuna.
- Cooperar con el crecimiento sostenido y responsable del sector en nuestro país.
- El comportamiento de todos los agentes de la cadena productiva debe regirse bajo las leyes y regulaciones vigentes del sector.
- Promover la Responsabilidad Social sostenida en las diferentes zonas involucradas en la producción, comercialización y distribución de la palta.
- Generar empleos dignos que permitan mejorar la calidad de vida, y alcanzar el desarrollo y bienestar de los trabajadores y rechazar cualquier acto de discriminación.
- Promover el respeto, la integración, y las relaciones transparentes y honestas con todos los grupos de interés que generen confianza.
- Competir con transparencia y lealtad dentro de la industria.
- Rechazar todo acto de corrupción.

2.6 Conclusiones

En este capítulo se ha establecido la visión de la palta del Perú al año 2025 que es llegar a ser el segundo productor y mantenerse igualmente en el segundo lugar de exportación a nivel mundial. Así como la misión que define la gestión en la producción y comercialización de la palta de buena calidad, mediante sinergias e integración de los actores de la cadena de valor a nivel nacional e internacional, y atender la demanda mediante el cumplimiento de buenas prácticas agrícolas, con personal capacitado y uso de técnicas agrícolas innovadoras, y una gestión financiera eficiente. Asimismo, se han formulado los valores y el código de ética, aspectos importantes que serán las pautas por las que se deberá regir cada integrante de la cadena productiva, con el propósito de impactar positivamente en el desarrollo de la comunidad vinculada, y así actuar con respeto, integridad, y responsabilidad social en aras del desarrollo sostenible.



Capítulo III: Evaluación Externa

En el presente capítulo se analiza el entorno global y como éste influencia en las consideraciones para definir el Planeamiento Estratégico de la palta. Según D'Alessio (2014), para el desarrollo de las estrategias de un país o sector es fundamental el análisis del entorno global, así como de las condiciones geoestratégicas de los países competidores, y la medida en que permitirán, o impedirán, el alcance de la visión.

El profesor-investigador de la Unidad de Seguridad Multidimensional del Instituto de Gobierno de la Universidad San Martín de Porres, el Dr. Jaime R. Castro (2011), describe en la Figura 4 una Nueva Visión Geoestratégica, desde una perspectiva geopolítica y considera que es un país marítimo, andino, amazónico, bioceánico por la proyección internacional del río Amazonas que lo comunica con el Océano Atlántico, con presencia en la Antártida, por su base científica Machupicchu en la Isla Rey Jorge en el continente de hielo, y es el nexo natural entre los extremos norte y sur de Sudamérica, que constituye una plataforma física con Brasil ya que une a dos océanos: El Pacífico y el Atlántico.

La posición marítima que posee el Perú, lo convierte en la puerta de ingreso a la Cuenca del Pacífico para los países atlánticos como Brasil, Argentina, Uruguay y Paraguay, incluso para la mediterránea Bolivia; y su ubicación en el continente lo vincula con cuencas internacionales, como la del Pacífico, con la del Orinoco, del Amazonas y del Plata. En el reportaje que se hizo al respecto se menciona, además, que la ventaja de pertenecer a la Cuenca del Pacífico es que le da acceso a mercados de 40 naciones entre los que se encuentran potencias como China, Rusia y Australia; a la Cuenca del Orinoco, que hacia el norte conecta con Colombia y Venezuela por los ríos del mismo nombre, con la Cuenca del Amazonas, por contar con el nacimiento de este río internacional que nos conecta con el océano Atlántico; a la Cuenca del Plata, por lo cual el viaje de San Martín confirma la conexión con los países del sur como Chile, Bolivia, Uruguay, Paraguay y Argentina, y

finalmente, la base en la Antártida reafirma las riquezas que tiene el Perú (Castro, 2011).



Figura 4. Nueva visión geopolítica y geoestratégica del Perú.
Tomado de “Nueva Visión Geopolítica y Geoestratégica del Perú,” por R. Castro Contreras (<https://www.slideshare.net/jaime1943/vision-geopolitica-del-per>).

En la Tabla 10 y Figura 5 se puede apreciar el ranking de los 10 principales países con mayor población según Internet World Stats (2017), donde muestra que los países con mayor número de habitantes son China, India y EEUU; dentro de los cuales India y EE.UU tienen el mayor crecimiento poblacional durante el período 2000-2017.

Tabla 10

Principales 10 Países Más Poblados del Mundo (Millones)

Ítem	País	Población 2000	Población 2017	2000-2017 Crecimiento Poblacional %	2050 Población Esperada
1	China	1,268.30	1,388.23	9.5	1,301.62
2	India	1,006.30	1,342.51	33.4	1,656.55
3	EEUU	282.16	326.47	15.7	398.32
4	Indonesia	214.09	263.51	23.1	300.18
5	Brasil	174.31	211.24	21.2	232.30
6	Pakistán	152.42	196.74	29.1	290.84
7	Nigeria	123.94	191.83	54.8	391.29
8	Bangladesh	128.73	164.82	28.0	193.09
9	Rusia	147.05	143.37	-2.5	129.90
10	México	99.77	130.22	30.5	150.56
Los 10 países más poblados		3,597,10	4,358.97	21.2	4,950.14
El resto del mundo		2,487,79	3,160.05	27.0	4,329.77
Total Población Mundial		6,084,90	7,519.02	23.6	9,374.48

Nota. Adaptado de "Usage and Population Statistics" por Internet World Stats. 2017
(<http://www.internetworldstats.com/stats8.htm>)

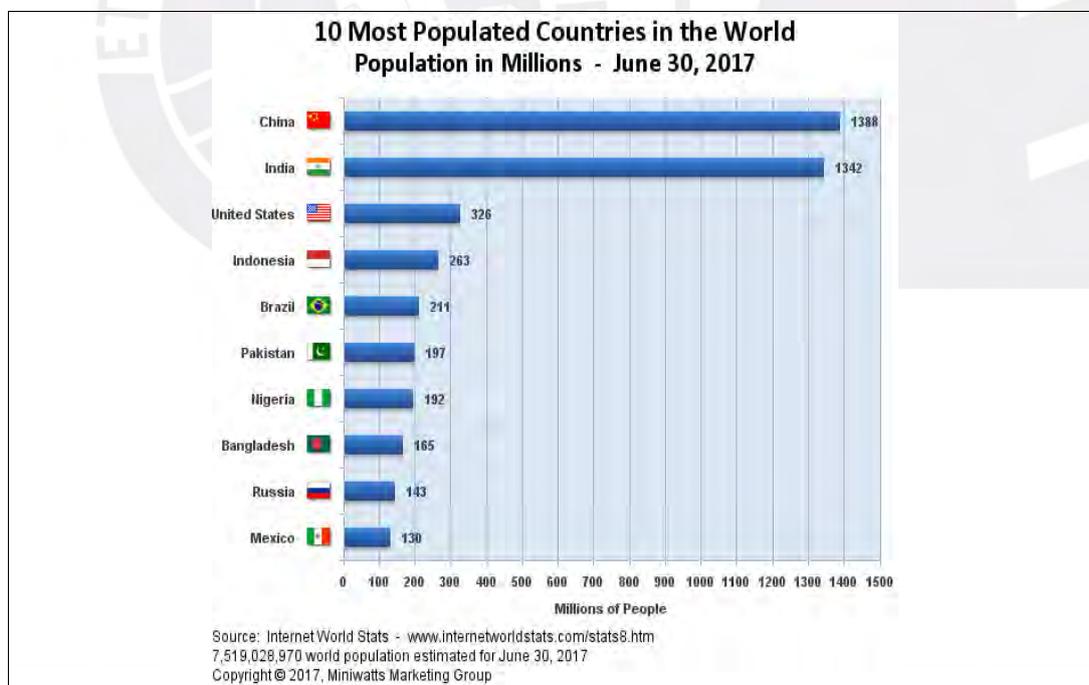


Figura 5. Los países más poblados del mundo.
Tomado de "Usage and Population Statistics," por Internet World Stats 2017(<http://www.internetworldstats.com/stats8.htm>).

La apertura comercial, que se inició a fines de 1970 y se aceleró en 1980, ha estimulado el crecimiento. Muchos autores coinciden en que los países con mercados abiertos crecen de 3 a 5 veces más rápido que las economías cerradas. Este crecimiento se ha reflejado en el aumento de los ingresos de la población y del número de empleos, lo que ha mejorado el bienestar de los países. Así, la liberalización económica ha permitido un descenso enorme y masivo de la pobreza extrema (Comercio Exterior del Perú [COMEXPERU], 2016).

Para el sector se amplían los siguientes enfoques:

1. Análisis Tridimensional de las Naciones, según el Modelo de Hartmann.
2. El Análisis de la Competitividad del País, con el Modelo de Diamante de Porter.
3. El Análisis PESTE, en el que se revisan los aspectos Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ecológicos.

Con la información recabada de los tres enfoques, se identifican las oportunidades y amenazas del sector, las cuales se presentan en la Matriz de Factores Externos (MEFE). Posteriormente, se elabora la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz de Perfil Referencial (MPR).

3.1 Análisis Tridimensional de la Nación

El Modelo Tridimensional de las Naciones de Hartmann se basa en tres dimensiones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales, según D'Alessio (2014), quien se refiere a la obra del autor: *The Relations of Nations*.

3.1.1 Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Son aquellos aspectos de los que un Estado debe protegerse y de lo que puede conseguir de los países con los que se relaciona. El Estado peruano establece el Acuerdo Nacional “(...) Conjunto de políticas de Estado elaboradas y aprobadas sobre la base del

diálogo y del consenso, luego de un proceso de talleres y consultas a nivel nacional, con el fin de definir un rumbo para el desarrollo sostenible del país y afirmar su gobernabilidad democrática” (Secretaría Ejecutiva del Acuerdo Nacional, 2017). En la Tabla 11 se muestra la Matriz de Intereses Nacionales donde se identifican los niveles de intensidad de los intereses (comunes y opuestos) para la palta en el Perú.

Las Políticas de Estado cuentan con metas, indicadores y propuestas normativas cada cinco años, desde el 2006 hasta el 2021.

Son 4 objetivos directrices que orientan las 31 Políticas de Estado:

- Fortalecimiento de la democracia y Estado de derecho.
- Desarrollo con equidad y justicia social.
- Promoción de la competitividad del país.
- Afirmación de un Estado eficiente, transparente y descentralizado.

La *Figura 6* representa la interrelación y agrupamiento de las políticas de Estado del Acuerdo Nacional, y muestra los grupos de políticas que forman parte de los cuatro objetivos directrices. El Gobierno actual está comprometido con el desarrollo de la industria y el sector exportador del Perú, a través del MINCETUR, el cual brinda lineamientos clave para tal fin. Las exportaciones no tradicionales han generado mayor empleo, crecimiento y desarrollo al Perú, según información de La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT, 2016), y se observa que las exportaciones no tradicionales concentraron un 31.7% del total exportado, por lo que representa un 10% más de lo que se alcanzó en el año 2000, específicamente, en el rubro de las exportaciones del sector agropecuario; éstos representaron el 53% del total exportado. Los resultados del sector no tradicional fueron debidos a las sinergias que se lograron, entre políticas públicas de fomento y la participación del sector privado. Aspectos claves por ejemplo son: El régimen laboral de la Ley de Promoción del Sector Agrario (Ley N.º 27360), y la Ley de Promoción de Exportaciones No

Tradicional (Ley N.º 22342).



Figura 6. Objetivos y políticas de estado del acuerdo nacional.

Tomado de "Objetivos del Acuerdo Nacional" por Secretaría Ejecutiva del Acuerdo Nacional, 2017). - Unidos para Crecer (<http://acuerdonacional.pe/politicas-de-Estado-del-acuerdo-nacional/objetivos-del-acuerdo-nacional/>).

3.1.2 Potencial Nacional

COMEXPERU (2016) hace referencia a las cifras del INEI e indica que: las exportaciones del sector agrario (que incluyen agrícolas y agropecuarias) se ubican como las de segundo mayor nivel exportado en nuestro país, con lo que alcanzaron un crecimiento promedio anual del 4.4% en el periodo 2005-2015, superior al de la minería y la pesca (2% anual cada uno). De igual forma, el sector agrícola moderno (no tradicional) reflejó en este periodo un crecimiento anual de su producción del 18.8%.

El 30 de abril de este año se publicó el Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas, el cual indicó que (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017) para este año la economía crecerá en 3.0%. Esto, a pesar de enfrentar dos grandes factores en contra: el fenómeno del Niño Costero acontecido en el mes de marzo, y la paralización de importantes obras de infraestructura vinculadas a la corrupción que se viene investigando de las empresas

que se relacionaron con Odebrecht. La estimación del decrecimiento económico con respecto al año 2016 es de -1.5%.

Tabla 11

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Interés	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Intensidad del Interés				
1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas			Holanda (+) España (+) EE. UU. (+) Reino Unido (+)	
2. Oportunidades y acceso a los servicios			EE. UU. (+) UE (+) China (+)	
3. Estado y gobernabilidad		EE. UU. (+)	Holanda (+) España (+) Reino Unido (+)	México (-)
4. Economía, competitividad y empleo		EE. UU. (+) UE (+) China (+)		
5. Desarrollo regional e infraestructura		EE. UU. (+) UE (+) México (+) Colombia (+) Chile (+) Asia (+)		Venezuela (-)
6. Recursos naturales y ambiente		EE. UU. (+) UE (+) China (+)		

Nota. Intereses comunes (+); Intereses opuestos (-)

Internacionalmente el crecimiento generalizado de los socios comerciales favorece el crecimiento del país, lo que mejora los precios de las materias primas (por primera vez desde el año 2011 crecerán los términos de intercambio) y el impulso monetario de Estados Unidos, que se retira paulatina y ordenadamente, sin afectar los flujos de capitales hacia economías emergentes. Por lo indicado se observa que, después de 5 años difíciles para la economía mundial, éste vuelve a ser el motor de crecimiento para la economía peruana.

- Demográfico. La migración desde el área rural hacia las ciudades de mayor

concentración de población en la capital; el número de habitantes del país es al 2016 de 32 millones de habitantes.

- Geográfico. El Perú es un país que cuenta con una amplia variedad de ecosistemas, lo que le permite diferenciarse del resto del mundo y también le permite tener ventajas competitivas sobre otros países (MINAGRI, 2015). Según el IV Censo Nacional Agrario 2012, como se citó en (INEI, 2013), La superficie agrícola bajo cultivo alcanza las 4'155,678 hectáreas, que representa el 58% del área productiva, y el 42% restante se encuentra no trabajada. Definitivamente se puede observar que el Perú, geográficamente, cuenta ventajas competitivas en cuestión de disponibilidad de territorio y clima, lo que representa un importante potencial de crecimiento de la producción agrícola y por ende aumentaría el valor de mercado de las agroexportaciones.
- Económico. El sector mantiene un alto potencial económico pese a la desaceleración mundial, dado que la demanda de la palta en el mundo sigue en aumento. Se debe aprovechar este interés para lograr mayores inversiones.
- Tecnológico-científico. Uno de los retos más importantes para el sector palta es el desarrollo e investigación científica en las universidades, así como en instituciones del sector público y privado.
- Histórico-psicológico-sociológico. La agricultura desempeña un rol importante en la erradicación del hambre, la desnutrición y la pobreza. Según el Plan estratégico sectorial multianual del Ministerio (MINAGRI, 2015).
- Organizacional-administrativo. Los roles y responsabilidades en el sector son:
- Político: MINAGRI es responsable de establecer las políticas que impactan al Sector. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú (MINCETUR) se

encarga de brindar las políticas de comercio exterior y las negociaciones comerciales internacionales, paralelamente con el Ministerio de Relaciones Exteriores y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2017).

- **Regulador de control.** El Servicio Nacional de Saneamiento Ambiental (SENASA) es el responsable de asegurar el cumplimiento de las políticas establecidas y realizar los controles necesarios para asegurar la calidad de los productos exportables. Otras instituciones encargadas también de la supervisión del cumplimiento de las regulaciones son MINAGRI y MINCETUR.
- **Desarrollador de productos.** Responsable de ampliar la oferta exportable. Identifica y desarrolla productos con potencialidad. Las instituciones responsables son INIA, por el Estado, y por el sector privado ProHass.
- **Tecnológico e innovador.** Responsable por la investigación y desarrollo en temas relacionados al sector, así como en la creación de nuevas tecnologías que permitan lograr mayores eficiencias. Algunas instituciones involucradas son: El Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), universidades, gremios empresariales y el MINAGRI.
- **Educativo.** Responsable por la transmisión del conocimiento del Sector hacia los diversos grupos de interés (i.e., capacitaciones, entrenamientos) y la formación de los nuevos profesionales del sector. Algunas instituciones involucradas son: CONCYTEC, universidades, gremios empresariales, MINAGRI y MINCETUR.
- **De difusión.** Responsable de establecer los mecanismos necesarios para hacer conocer los productos del Sector, abrir mercados nuevos y ayudar en la consolidación de los existentes. Las organizaciones involucradas en este rol son: PROMPERÚ, MINCETUR, MINAGRI y gremios empresariales.
- **Planificador.** Responsable de la generación del plan del sector, en coordinación

con todas las partes involucradas.

- Se han realizado importantes esfuerzos a través de la elaboración del Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX).

3.1.3 Principios cardinales

El tercer elemento del Análisis Tridimensional de las Naciones son los principios cardinales. “Para que una nación logre alcanzar sus objetivos debe observar el sistema del Estado y la política exterior a través de cuatro principios cardinales: (a) Influencia de terceras partes, (b) Lazos pasados y presentes, (c) Contra balance de intereses, y (d) Conservación de los enemigos”, según Hartmann (D’Alessio, 2014).

Influencia de terceras partes. Se refiere al análisis de la influencia que otros países tienen con el Perú, como con los países con los cuales ha suscrito Tratados de Libre Comercio (TLCs), que permitan capitalizarse en ventas hacia esos países con ventajas económicas y/o administrativas. “Consciente de la ventaja de ampliar sus mercados de exportación y tener el acceso más fluido posible a las mercancías provenientes de todas partes del mundo, el Perú ha llevado a cabo en las dos últimas décadas un intenso trabajo de apertura de su economía, que se ha traducido en la firma de numerosos TLCs” (Desarrollo Peruano, 2013).

Lazos pasados-presentes. A lo largo de la historia del Perú se han librado varios conflictos territoriales y guerras como las del Pacífico con Chile, y la del Cenepa con Ecuador, lo que ha significado una competencia intensa, en especial con Chile, quien ha logrado un gran desarrollo, no sólo en el aspecto económico sino también en el cultural. El desarrollo económico ha significado inversiones importantes en tecnologías para aprovechamiento del sector de la palta, lo cual genera conflictos por la conquista de los mercados y consumidores.

Contra balance de intereses. Desde la década de los noventa luego de la guerra fría, el

mundo occidental está inmerso en un proceso de profundos cambios, que afectan el orden económico, social, cultural y político, denominado inicialmente globalización, y/o mundialización, que trajo consigo el fenómeno tecnológico que generó cambios en los procesos económico-financieros, productivos, entre otros. Ahora el proceso ha generado una lógica de interdependencia asimétrica y multidimensional a la cual ninguna sociedad, grande o pequeña, puede permanecer ajena, pues las influencias son de carácter sistémico transnacional.

Conservación de los enemigos. Es recomendable identificar qué países son los enemigos comerciales, por ello, el manejo de las relaciones internacionales es fundamental para todo Estado. El Perú, a través de la Sexta Política de Estado del Acuerdo Nacional orienta nuestra acción exterior hacia la creación de asociaciones preferenciales con los países vecinos, para incrementar las medidas de fomento y confianza mutua y conocer sus fortalezas y debilidades. Desde la perspectiva de desarrollo y seguridad, los países limítrofes buscan una participación equitativa en los beneficios de la globalización, y muchas veces los productos y mercados de destino pueden ser los mismos, lo que afecta a nuestra economía.

En la Tabla 12 se muestran los principales indicadores macroeconómicos al 2016 y las proyecciones hasta el 2021, en la que se observa a los principales socios comerciales del Perú, que son EEUU, Europa (Zona Euro), China, los Socios Comerciales, propiamente dichos, y el Mundo. Si bien las mayores variaciones porcentuales reales corresponden a las realizadas por China, este indicador viene disminuyendo los próximos años, entre 2015 y 2021, desde los valores de 6.9 al 5.8%, respectivamente. Asimismo, se puede observar que hacia el año 2021 el PBI se proyecta en 942 000 millones de Soles, lo cual representa una variación porcentual respecto al año anterior de 5%.

Con respecto a la deuda pública, se estima que la deuda externa disminuya, hacia el 2021, en 9.7% del PBI, y que la interna llegue a valores ascendentes a 16.5% del PBI. En la

Tabla 13 se muestran los valores y volúmenes de los principales 10 países a los que se exporta palta peruana, donde, en cifras reportadas al 2016 de SIICEX, encabezan la lista los Países Bajos (Holanda), cuyo valor FOB de 163.32 millones de dólares, representa el 41.16% del valor FOB total de las exportaciones de palta, que llegó a los USD 396.77 millones de dólares que en el 2016 se exportó al mundo. Siguen la lista en orden descendente, España (19.69%), EEUU (18.85%), Reino Unido (11.15%), Chile (3.155), etc. Con respecto a la exportación netamente agrícola que el Perú realizó en el año 2016 y ascendió a 5,790 millones de dólares las exportaciones totales de palta, significaron el 6.85% del total, y que, en porcentaje, con respecto al total agrícola, el país al que se exportó la mayor cantidad de palta peruana al 2016 fue a Holanda.

Lo anterior resulta, entonces, en que, del total de las exportaciones que el Perú realizó en el año 2016, el 1.09% del valor FOB corresponde a las exportaciones netas que se realizaron de palta hacia estos países, y respecto a los productos agrícolas, representa el 6.85% de la exportación. Respecto a los socios comerciales, se muestra también en la Tabla 13 que los principales importadores de palta son los Países Bajos (Holanda), España y EEUU. En el caso de China, aún no se evidencien importantes relaciones comerciales, desde el punto de vista económico, principalmente por desconocimiento de su consumo habitual y tradicional. Se ha invertido en promoción para revertir este aspecto, y se considera que China, junto con la India, se convertiría en importantes consumidores de palta.

En la Tabla 14 se observan los TLCs que el Perú tiene vigentes (o que están próximos en entrar en vigencia) con los países que forman parte de la lista de las principales 50 economías del mundo. Como se puede observar en esa misma Tabla 13, respecto de los TLC que el Perú tiene con los principales demandantes de palta a nivel mundial, se observa que EEUU, Chile y China se encuentra con TLC vigente y que están próximos a entrar en vigencia otros consumidores, como es el caso de Holanda, España y Reino Unido.

Tabla 12

Principales Indicadores Macroeconómicos (Proyectados al 2021)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
PBI SOCIOS COMERCIALES							
Mundo (Variación porcentual real)	3.2	3.1	3.5	3.6	3.7	3.7	3.7
EE.UU. (Variación porcentual real)	2.6	1.6	2.3	2.5	2.1	1.8	1.7
Zona Euro (Variación porcentual real)	2.1	1.7	1.7	1.6	1.6	1.5	1.5
China (Variación porcentual real)	6.9	6.7	6.6	6.2	6.0	5.9	5.8
Socios Comerciales (Variación porcentual real)	3.2	2.7	3.2	3.3	3.2	3.2	3.1
PRECIOS DE COMMODITIES							
Oro (USD/oz tr.)	1,161	1,248	1,217	1,217	1,217	1,217	1,217
Cobre (CUSD/lb.)	249	221	264	264	264	264	264
Plomo (CUSD/lb.)	81	85	103	103	103	103	103
Zinc (CUSD/lb.)	88	95	126	126	126	126	126
Petróleo (USD/bar.)	49	43	53	54	54	54	54
TERMINOS DE INTERCAMBIO							
Términos de intercambio (Variación %)	-6.3	-0.8	3.1	-1.0	0.0	0.0	0.0
Índice de Precios de Exportación (Var. %)	-14.9	-3.8	7.3	0.0	0.0	0.0	0.0
Índice de Precios de Importación (Var. %)	-9.2	-3.0	4.2	1.0	0.0	0.0	0.0
PRODUCTO BRUTO INTERNO							
Producto Bruto Interno (Miles de mill. de Soles)	613	659	707	756	815.0	877.0	942.0
Producto Bruto Interno (Variación % real)	3.3	3.9	3.0	4.5	5.0	5.0	5.0
Brecha producto (% del PBI potencial) ¹	-0.8	-0.2	-0.8	-0.5	-0.1	0.1	0.4
Demanda Interna (Variación porcentual real)	3.2	0.9	1.9	4.1	4.8	4.9	4.9
Consumo Privado (Variación porcentual real)	3.4	3.4	3.0	3.3	3.6	4.0	4.0
Consumo Público (Variación porcentual real)	9.8	-0.5	2.3	3.0	2.5	2.5	2.5
Inversión Privada (Variación porcentual real)	-4.4	-6.1	0.5	5.0	5.7	6.3	6.5
Inversión Pública (Variación porcentual real)	-7.3	-0.5	15.0	15.0	5.0	4.5	4.5
Inversión Privada (Porcentaje del PBI)	19.3	17.7	17.2	17.4	17.7	18.0	18.4
Inversión Pública (Porcentaje del PBI)	5.0	4.8	5.3	5.9	5.9	5.9	6.0
SECTOR EXTERNO							
Cuenta Corriente (Porcentaje del PBI)	-4.9	-2.8	-2.6	-2.6	-2.6	-2.6	-2.6
Balanza comercial (Millones de USD)	-3150	1730	3706	3434	3581	3830	3785
Exportaciones (Millones de USD)	34,236	36,838	41,045	42,737	44,525	46,395	48,339
Importaciones (Millones de USD)	-37,385	-35,107	-37,338	-39,303	-40,945	-42,565	-44,554
SECTOR PUBLICO NO FINANCIERO							
Ingresos del GG (Porcentaje del PBI)	20.1	18.7	18.5	18.3	18.6	19.0	19.7
Intereses del GG (Porcentaje del PBI)	1.1	1.1	1.2	1.4	1.4	1.3	1.3
Resultado primario (Porcentaje del PBI)	-1.0	-1.5	-1.8	-2.1	-1.5	-0.8	0.3
Resultado económico (Porcentaje del PBI)	-2.1	-2.6	-3.0	-3.5	-2.9	-2.1	-1.0
Resultado económico estructural (Porcentaje del PBI)	-1.6	-1.9	-2.6	-3.1	-2.7	-2.0	-1.0
SALDO DE DEUDA PUBLICA							
Externa (Porcentaje del PBI)	11.1	10.3	9.9	11.0	10.1	10.0	9.7
Interna (Porcentaje del PBI)	12.2	13.5	16.0	16.5	17.1	16.8	16.5
Total (Porcentaje del PBI)	23.3	23.8	25.9	27.5	27.1	26.7	26.2
Memo: cifras proyectadas a partir de la Encuesta Mensual de Expectativas Macroeconómicas del BCRP							
Precios (Variación porcentual acumulada) ²	4.4	3.2	3.0	2.7	2.5	2.0	2.0
Tipo de Cambio Promedio (Soles por USD) ³	3.19	3.38	3.32	3.42	3.45	3.45	3.45

Nota. Tomado de "Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas," Ministerio de Economía y Finanzas, FMI, BCRP, MEF, Proyecciones MEF. Ministerio de Economía y Finanzas, 2017.

Tabla 13

Exportación Peruana de Palta Hass. Cifras al 2016

PRINCIPALES 10									
PAISES A LOS QUE SE EXPORTA PALTA PERUANA	FOB PALTA MILL USD	PALTA % FOB	PALTA Tm	FOB AGRIC. MILL USD	AGRIC. Tm	PALTA /AGRIC % FOB	FOB TOTAL MILL USD	TOTAL Tm	PALTA/ TOTAL % FOB
Países Bajos (Holanda)	163.32	41.16	79,723	792	445,608	20.62	999	560,683	16.36
España	78.11	19.69	41,743	346	189,507	22.55	1,220	2'316,923	6.40
EEUU	74.78	18.85	32,271	1,777	834,775	4.21	6,244	4'325,192	1.20
Reino Unido	44.23	11.15	21,302	296	122,084	14.93	649	140,807	6.81
Chile	12.48	3.15	7,992	145	175,646	8.58	1,009	2'346,918	1.24
Costa Rica	7.29	1.84	3,296	21	11,178	34.91	60	32,007	12.19
Hong Kong	4.67	1.18	1,932	91	37,3820	5.12	126	46,542	3.71
China	4.58	1.15	1,868	117	55,227	3.93	8,487	17'963,727	0.05
Otros(164)	4.13	1.04	2,550	1,988	1'193,940	0.21	15,558	15'480,189	0.03
Japón	2.05	0.52	946	61	21,062	3.35	1,262	1'549,788	0.16
Bélgica	1.13	0.28	492	155	64,163	0.73	623	398,064	0.18
Total general	396.77	100.00	194,121	5,790	3'150,572	6.85	36,238	45'160,841	1.09

Nota. Tomado de PROMPERÚ SIICEX (28 de febrero de 2017). PROMPERÚ Web. Recuperado el 15 de marzo de 2017 (http://www.siicex.gob.pe/PROMPERÚstat/frmPaises_x_Partida.aspx)

Tabla 14

TLC del Perú con las Principales 50 Economías del Mundo

ÍTEM	PAÍS	PBI (MUSD)	ÍTEM	PAÍS	PBI (MUSD)
*1	EEUU	15'609,697	26	Taiwán	480,459
*2	China	7'991,738	*27	Argentina	472,815
*3	Japón	5'980,997	28	Sudáfrica	419,925
+4	Alemania	3'478,772	+29	Austria	409,628
+5	Francia	2'712,026	30	Emir. Árabes	386,390
+6	Reino Unido	2'452,689	*31	Colombia	378,713
*7	Brasil	2'449,760	*32	Tailandia	377,158
+8	Italia	2'066,934	+33	Venezuela	337,433
9	Rusia	2'021,896	+34	Dinamarca	321,027
*10	Canadá	1'804,575	35	Malasia	305,826
11	India	1'779,279	36	Nigeria	273,042
12	Australia	1'585,964	*37	Chile	272,119
+13	España	1'397,776	+38	Grecia	271,112
*14	México	1'207,820	*39	Singapur	270,020
*15	Corea	1'163,532	40	Hong Kong	260,471
16	Indonesia	928,274	+41	Finlandia	257,782
17	Turquía	817,298	42	Egipto	252,458
+18	Holanda	802,070	43	Israel	245,955
19	Arabia Saudita	651,652	44	Pakistán	233,476
*20	Suiza	620,903	45	Filipinas	227,584
+21	Suecia	549,351	+46	Portugal	220,569
+22	Polonia	528,460	+47	Irlanda	209,610
*23	Noruega	501,582	48	Argelia	206,502
+24	Bélgica	496,767	+49	Rep. Checa	205,950
25	Irán	496,243	50	Kuwait	202,166

* TLC Vigentes

+ TLC Próximos a entrar en vigencia

Nota. Tomado de "Cada vez más TLC" Desarrollo Peruano. Datos de PBI: FMI (WEO Oct 2012). Elaboración: Desarrollo Peruano - Noticias y análisis del desarrollo económico y social del Perú. (<http://desarrolloperuano.blogspot.pe/2013/02/cada-vez-mas-tlc.htm>)

3.1.4 Influencia del Análisis de la Palta en el Perú

Se estima que para los próximos años el sector de exportaciones crecerá en promedio 7 % (MEF, 2017). El Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas del 30 de abril de este año lo ratifica. Sostiene que se presentará una importante oportunidad de crecimiento para el sector exportación y producción, pese a las últimas contingencias sufridas por el Fenómeno del Niño Costero y los casos de corrupción de Odebrecht. El panorama se muestra propicio para que el Estado y el sector privado puedan trabajar y unir fuerzas a modo de conseguir aprovechar la oportunidad que se presenta.

3.2 Análisis Competitivo del País

El dinamismo de las agroexportaciones en el Perú y, específicamente, de la palta, de los últimos años, aunado a la política interna adecuada, con asociaciones estatales de fomento, asociaciones de empresarios emprendedores y con visión de futuro, así como la capacidad de gestión de los diversos elementos de la cadena de valor de este producto han permitido que las metas futuras se vuelvan cada vez más ambiciosas, como las del MINAGRI, que plantea al 2021 duplicar los valores obtenidos en los últimos años, y la “(...) ambición de ser los primeros exportadores de palta” (Barrenechea, 2016).

En ese sentido, el SENASA es uno de los organismos que ha sido fundamental en las gestiones con los países importadores de este producto, como el mercado de la India, que en el 2016 abrió sus puertas a la importación de palta, y otros mercados como los de México, Argentina, Colombia, Filipinas, Honduras, Malasia, Vietnam, Tailandia, India, Australia, Nueva Zelanda; en su momento, también se hizo con China y Japón. “Durante los cinco años de negociaciones técnicas para el acceso de la palta Hass de Perú a la India, el SENASA sostuvo reuniones presenciales y virtuales con la autoridad sanitaria de dicho país, en las que realizó las gestiones necesarias para retirar a la plaga *Avocado sunblotch* de los requisitos fitosanitarios solicitados para el ingreso del producto. Asimismo, sustentó el estudio de la

Palta Hass como no hospedante de la mosca de la fruta, y solicitó el cambio de la regulación para la “polilla del fruto del palto” *Stenoma catenifer* (Gestión, 2016). Por otro lado, el mercado interno la palta fuerte es la más demandada, no obstante, en el mercado externo.

Aproximadamente el 95% de lo que se consume es palta Hass. Refiere *Bosworth* (2015) que: “La palta Hass es la Palta que más consumo tiene a nivel mundial. Eso se debe a que resiste mejor el viaje en los barcos que a veces toma hasta 45 días”.

3.2.1 Condiciones de los factores

Los factores de producción y exportación para el desarrollo de la palta en el Perú son los siguientes:

- Proyectos Estatales de Impulso a las Exportaciones y la Producción. El crecimiento que la producción de palta ha tenido en los últimos años, específicamente entre el 2011 y 2016, se ha mantenido constante en 16.2% en promedio anual (Gestión, 2017). Las condiciones ambientales y geográficas han sido las principales ventajas para lograrlo. Las cifras reportadas por la FAO al 2014 se pueden observar en la Tabla 15, donde se aprecia que el Perú se posiciona en el tercer lugar de los productores a nivel mundial, lo que ha hecho que el Estado siga apostando por proyectos de inversión y su agilización para mejorar la productividad; en este caso, tiene especial importancia los proyectos de irrigación como los de Olmos y Chavimochic, así como el impulso de la producción para abarcar una mayor área de cultivo de este fruto.
- Posicionamiento en el rubro de exportaciones no tradicionales, el Perú tiene potencial para seguir creciendo mediante una mejora en la tecnificación y productividad de los cultivos en las distintas regiones; específicamente la palta es una de las que encabezan la lista de los productos de mayor aceptación y rentabilidad dentro del rubro de exportaciones no tradicionales. Se puede apreciar

en la Tabla 16 que en el 2016 el Perú efectuó exportaciones por USD 36,838 millones, y que de ese total, el 70.6% correspondió a productos tradicionales, y el 29.1% a no tradicionales, y el 0.3% restante a otros productos (Desarrollo Peruano, 2017).

- Demanda Internacional: el crecimiento de las exportaciones y el impulso a la producción agrícola es uno de los factores a considerar para que la palta peruana pueda tener mayor atención en la demanda mundial actual. En la Figura 7 se puede apreciar la evolución de las exportaciones peruanas de palta y el constante incremento desde el 2012 hasta el 2016.

Tabla 15

Principales Países Productores Mundiales de Palta 2014

País	Área (HA)	Producción (Tm)
México	153,771	1'520,695
República Dominicana	12,927	428,301
Perú	30,320	349,317
Indonesia	23,981	307,326
Colombia	34,513	288,739
Kenia	11,583	218,692
EEUU	23,876	179,124
Chile	31,727	160,000
Ruanda	19,000	161,519
Brasil	9,450	156,699
Otros	196,231	1'303,863
Total	547,848	5'028,756

Nota. Adaptado de "FAOSTAT," por Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2017 (<http://www.fao.org/faostat/es/#data/QC/visualize>)

Tabla 16

Principales Exportaciones No Tradicionales 2015 y 2016

ITEM	PRODUCTO	2015 MILL. USD	2016 MILL. USD	VAR %
1	Uvas frescas	700	646	-7.7
2	Espárragos frescos	418	420	0.5
3	Paltas frescas	305	397	30.2
4	Fosfatos de Calcio	347	300	-13.6
5	Arándanos	97	237	145
6	Productos de Zinc	184	235	27.4
7	Mangos frescos	196	198	0.8
8	Pota congelada	197	193	-1.9
9	Cacao en grano	183	183	0.2
10	Alimento p/camarones	133	160	20.4
11	Alambrón de Cobre	207	157	-24.2
12	Banano orgánico	145	152	4.8
13	Laminados flexibles	146	121	-17.1
14	Etanol	52	74	42.8

Nota. Tomado de “Noticias y Análisis del desarrollo económico y social del Perú,” por Desarrollo Peruano, 2017 (<http://desarrolloperuano.blogspot.pe/2017/03/las-principales-exportaciones-no.html>).



Figura 7. Evolución de las exportaciones peruanas de palta.

Tomado de “Paltas peruanas,” por Gestión (<http://gestion.pe/economia/paltas-peruanas-redescubra-su-potencial-exportador-y-donde-cultivarlas-2188001>).

3.2.2 Condiciones de la demanda

La Tabla 17 muestra la evolución de las importaciones mundiales del 2006 al 2015 de USD 3,581'289,087, con un crecimiento porcentual de 350% respecto al 2006 de USD 937'764,727. La demanda de estos últimos 10 años ha sido importante. La tendencia mundial por la alimentación natural y sana ha originado que la palta sea uno de los frutos preferidos por el mundo. La evolución de las importaciones de palta en el mundo se puede observar en la Tabla 18. En el 2015 las importaciones mundiales alcanzaron un valor de USD 3,581, donde el principal importador fue EEUU con un valor FOB de USD 1,703 y USD 1,993 el 2016, seguido de los Países Bajos (Holanda), Francia y el Reino Unido. Correspondientemente, en la Tabla 19 se puede ver los resultados en volumen.

Tabla 17

Evolución de las Importaciones Mundiales de Palta 2006 - 2015

AÑO	VALOR USD MILLONES TOTAL ANUAL	VARIACIÓN % ANUAL VALOR	TOTAL PESO Tm	VARIA- CIÓN % PESO	P.U. PROMEDIO	VARIA- CIÓN % P.U.
2006	937		577,382		1.62	
2007	1,339	43	738,170	28	1.81	12
2008	1,479	10	689,495	-7	2.15	18
2009	1,650	12	835,967	21	1.97	-8
2010	1,603	-3	832,715	0	1.93	-2
2011	2,107	31	880,270	6	2.39	24
2012	2,111	0	1'045,631	19	2.02	-16
2013	2,601	23	1'176,585	13	2.21	10
2014	3,288	26	1'443,354	23	2.28	3
2015	3,581	9	1'657,681	15	2.16	-5

Nota. Adaptado de "UN COMTRADE Database," por COMTRADE, 2016 (<https://comtrade.un.org/data/>).

El consumo per cápita mundial se representa en la

Figura 8 y se observa que lidera México, seguido de EEUU, Francia y Chile (Villanueva, 2007). La Figura 9, Valor de la importación mundial de palta, muestra el costo unitario correspondiente entre los años 2006 al 2016, el cual varía entre los 1.5 y 2.3 USD/Kg, y se llegó a alcanzar valores FOB mayores a los 3,500 millones de USD en el 2015.

La Figura 10 muestra el porcentaje de participación de los 10 principales países importadores de palta, y la evolución que han tenido en los últimos 11 años del 2006 al 2016. Al 2015 se aprecia que alrededor del 40% de la importación mundial es de EEUU, seguido por la suma de todo el resto del mundo, Francia y Holanda. En la misma figura se puede observar que los niveles de importación de los países asiáticos aún no tienen mayor participación, como lo demuestran los países de América y Europa.

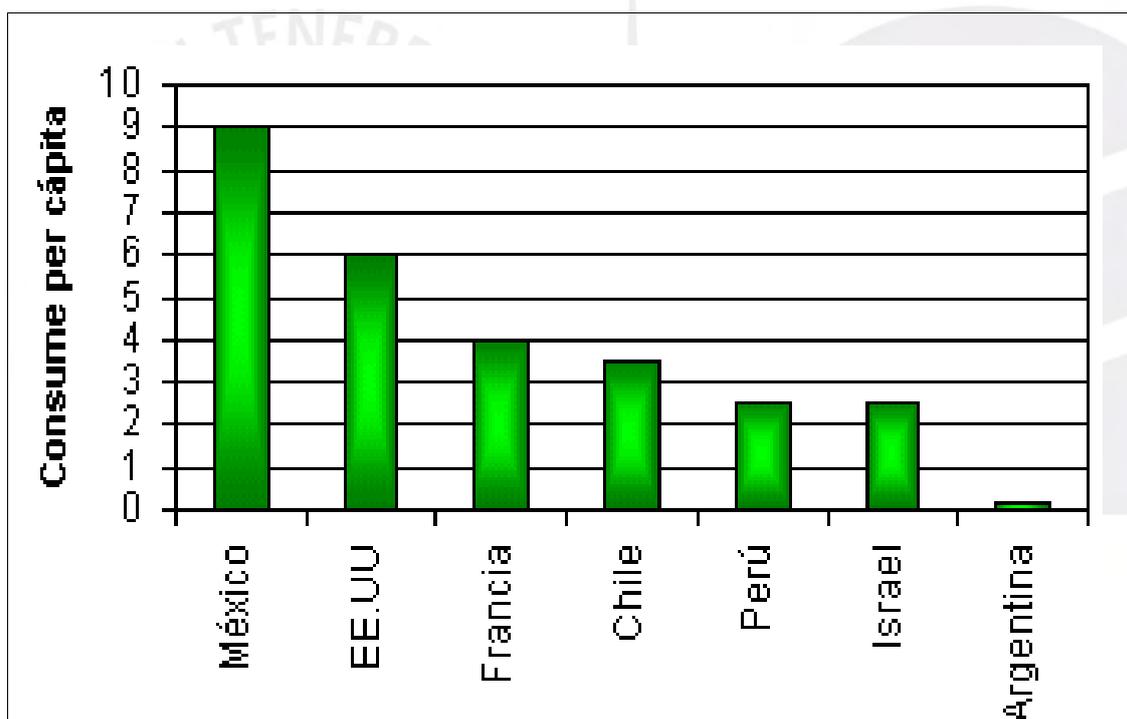


Figura 8. Consumo per cápita mundial de palta el año 2007. Tomado de Villanueva Hinostroza, V (2007). Demanda de la Palta (Perú). Monografía - Universidad San Martín de Porres, de la facultad de Ciencias Administrativas y Relaciones Industriales, Lima.

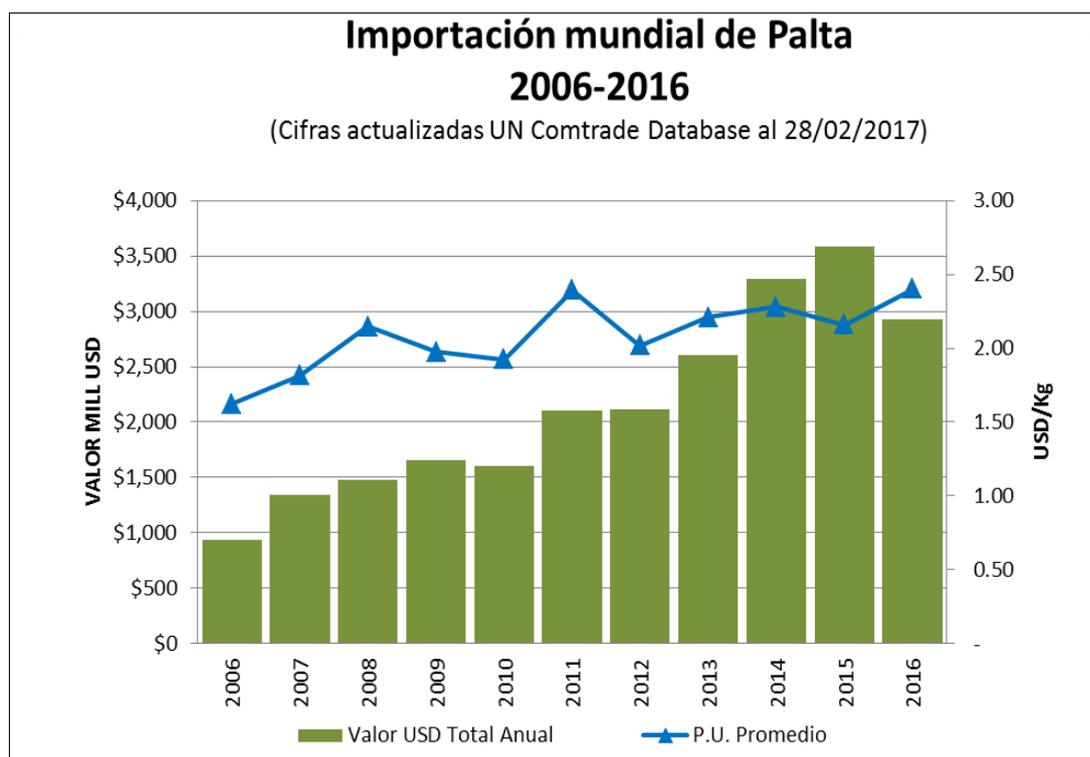


Figura 9. Valor de la importación mundial de palta.

Adaptado de COMTRADE. (2016). UN COMTRADE Database. Recuperado el 09 de marzo de 2017, de <https://comtrade.un.org/data/>

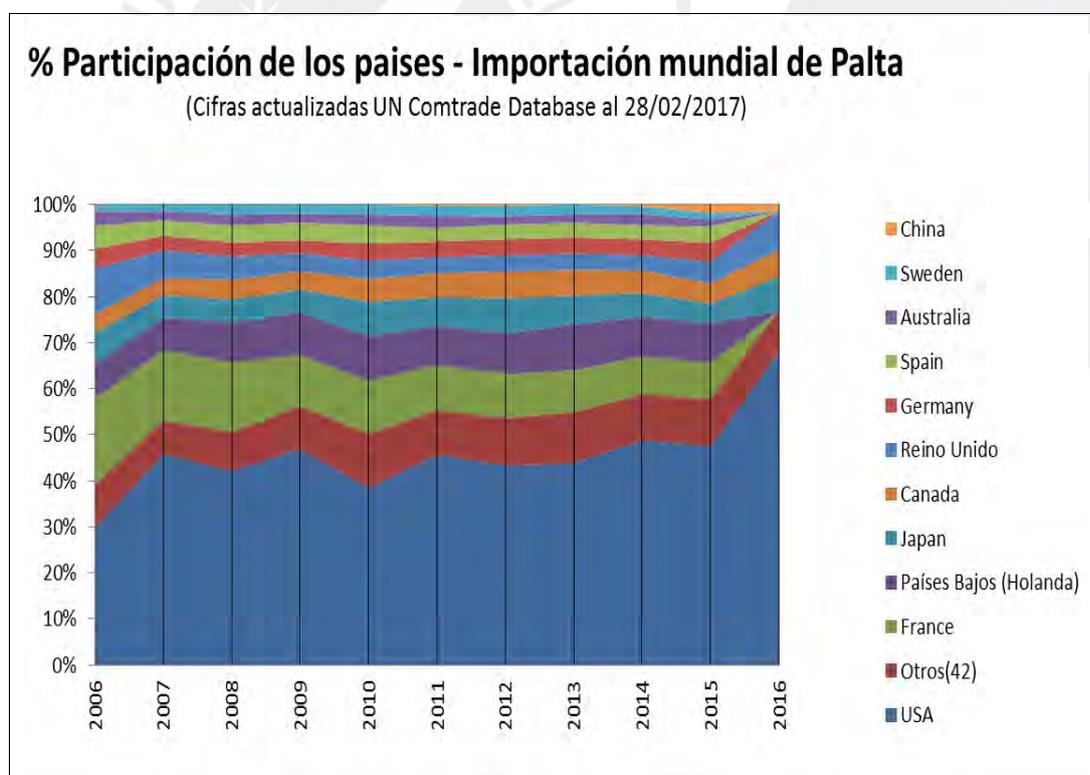


Figura 10. Porcentaje de participación de los países importadores de palta.

Adaptado de COMTRADE (2016). UN COMTRADE Database. Recuperado el 09 de marzo de 2017, de <https://comtrade.un.org/data/>.

Tabla 18

Evolución Valor FOB (MUSD) de las Importaciones Mundiales de Palta

Año	EEUU	Países Bajos (Holanda)	Francia	Reino Unido	Japón	Canadá	Alemania	España	China	Australia	Suiza	Otros (42)	Total general
2006	280	70	176	94	63	38	39	48	0	30	13	87	938
2007	613	95	204	80	66	49	42	45	0	27	18	98	1,339
2008	623	129	224	75	73	64	45	54	0	35	32	125	1,479
2009	774	152	183	65	82	65	47	63	0	32	32	154	1,651
2010	617	153	186	64	121	80	59	64	0	38	34	188	1,604
2011	963	178	206	74	132	109	72	61	5	57	45	205	2,107
2012	914	188	201	75	162	123	73	68	6	38	46	218	2,112
2013	1,142	261	235	91	162	146	91	84	0	50	54	288	2,602
2014	1,603	284	270	111	169	161	112	100	12	81	55	331	3,289
2015	1,703	309	281	170	154	156	148	127	64	54	52	365	3,581
(*) 2016	1,993	0	0	243	214	174	0	0	40	0	0	261	2,925

Nota. Adaptado de COMTRADE (2016). UN Comtrade Database (*) al 28 de febrero de 2017. Recuperado el 09 de marzo de 2017, de <https://comtrade.un.org/data/>

Tabla 19

Evolución en Peso (Tm) de las Importaciones Mundiales de Palta

AÑO	EEUU	Otros(42)	Francia	Países Bajos	Reino Unido	Japón	Canadá	España	Alemania	Suiza	Australia	China	Total general
2006	192,725	75,684	95,286	38,190	60,276	29,032	21,883	28,275	19,137	6,516	10,379		577,383
2007	348,858	69,948	111,193	50,591	45,289	26,511	23,315	24,609	20,705	8,392	8,759		738,171
2008	322,083	63,767	94,155	53,109	39,314	24,073	25,124	26,520	18,225	11,908	11,216		689,495
2009	431,750	95,855	80,908	61,381	34,232	29,840	28,610	30,356	19,491	12,461	11,084		835,967
2010	345,010	110,639	93,388	83,528	35,518	44,552	35,646	32,793	26,885	14,183	10,572		832,716
2011	415,306	85,572	88,586	88,666	35,123	37,173	36,127	29,552	29,077	16,563	16,166	2,361	880,271
2012	502,566	113,129	94,581	95,024	37,675	58,555	49,027	33,948	28,999	18,799	10,723	2,606	1'045,631
2013	571,827	125,557	100,045	115,140	41,384	60,458	57,487	41,034	31,433	19,655	12,567		1'176,586
2014	729,142	144,002	119,091	143,221	53,128	57,600	61,086	52,816	37,715	19,372	22,117	4,066	1'443,355
2015	867,364	156,896	116,254	144,385	77,391	57,588	70,020	60,956	48,436	17,878	16,724	23,789	1'657,681
(*)2016	859,661	94,719			95,693	73,915	77,843					16,749	1'218,580

Nota. Adaptado de COMTRADE (2016). UN COMTRADE Database (*) al 28 de febrero de 2017. Recuperado el 09 de marzo de 2017, de <https://comtrade.un.org/data/>

En la Figura 11 se observa que la demanda de palta en EEUU es superior a las del resto del mundo, y llegó a representar, en el 2016, un valor de USD 2,000 millones, valor que ha seguido en crecimiento desde el año 2006 pese a las leves caídas en la demanda de los años 2010 y 2012.

Por otro lado, en la Tabla 20 se muestra los resultados de las importaciones del año 2015; las principales potencias mundiales concentran la demanda. Lidera EEUU con USD 1,703 millones, seguido por Holanda con USD 309 millones, que evidencia una gran diferencia en la demanda masiva que realiza EEUU. México es el principal abastecedor de EEUU.

En la Tabla 21 se puede observar que en el año 2016 EE.UU realizó importaciones por USD 1,993 millones, de los cuales USD 1,825 millones fueron comprados a México; el resto fue importaciones a Perú y Chile.



Figura 11. Valores de las importaciones mundiales de palta por países. Adaptado de COMTRADE (2016). UN COMTRADE Database al 28 de febrero de 2017. Recuperado el 09 de marzo de 2017, de <https://comtrade.un.org/data/>

Tabla 20

Principales Países Importadores de Palta en el Mundo 2015

PAISES	USD
EEUU	1,703
Países Bajos (Holanda)	309
France	281
Reino Unido	170
Canadá	156
Japón	154
Alemania	148
España	127
China	64
Australia	54
Suiza	52
Otros(42)	365
Total general	3,581

Nota. Adaptado de “UN COMTRADE Database,” por COMTRADE, 2016 (<https://comtrade.un.org/data/>).

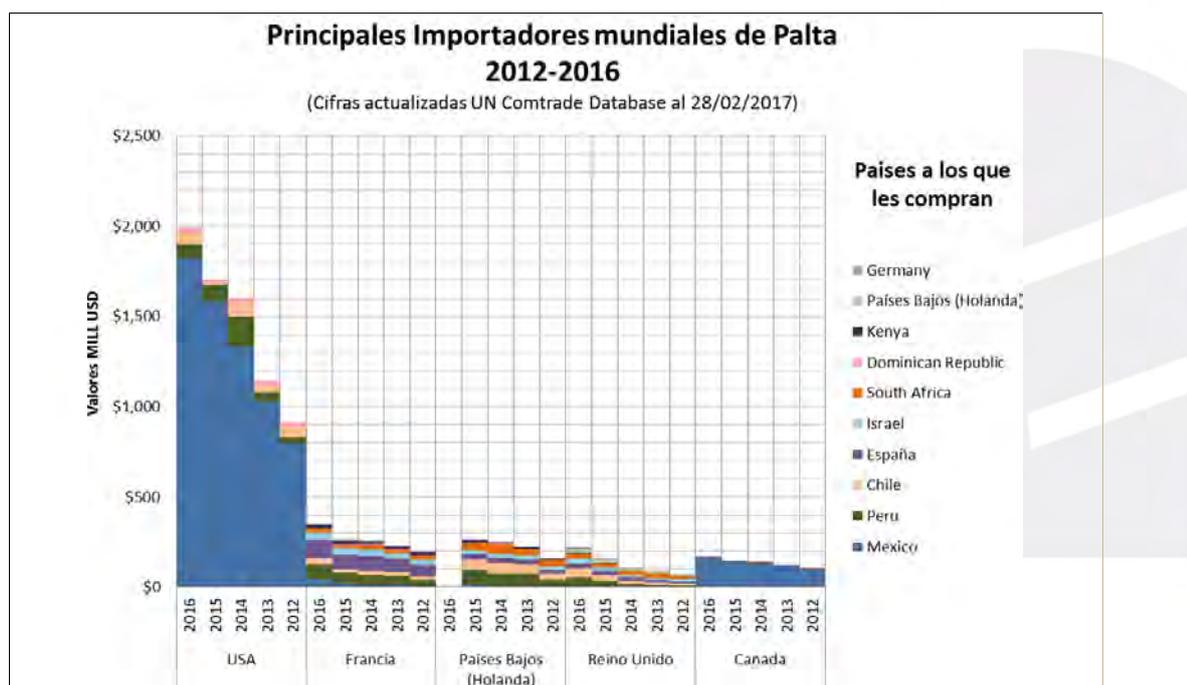


Figura 12. Principales países importadores de palta.

Adaptado de “UN COMTRADE Database,” por COMTRADE, 2016 (<https://comtrade.un.org/data/>).

3.2.1 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

En la Tabla 22 se observan a las 35 principales empresas peruanas exportadoras de palta Hass, y los contendores que exportaron en el 2016 (Díaz, 2017). La principal empresa exportadora en el Perú fue Sociedad Agrícola Drokasa.

Tabla 21

Precio FOB Importaciones Mundiales de Palta

Importador	Año	México	Perú	Chile	España	Israel	Sudáfrica	Republica Dominicana	Kenia	Países Bajos (Holanda)	Alemania	Total general
EEUU	2016	1,825	72	74	0	0	0	22	0	0	0	1,993
	2015	1,580	95	17	0	0	0	11	0	0	0	1,703
	2014	1,335	166	78	0	0	0	19	0	0	0	1,600
	2013	1,028	51	43	0	0	0	21	0	0	0	1,142
	2012	796	37	60	0	0	0	20	0	0	0	914
Francia	2016	44	80	40	100	37	23	3	22	1	3	352
	2015	23	58	20	79	35	21	2	22	1	2	262
	2014	15	51	22	82	38	27	2	17	5	1	260
	2013	12	52	23	72	32	19	2	12	1	2	226
	2012	4	37	20	66	28	21	1	17	2	0	195
Países Bajos (Holanda)	2016	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2015	13	84	58	29	19	47	2	10	0	8	268
	2014	5	71	62	25	22	58	1	7	0	3	252
	2013	3	72	54	26	20	38	1	9	0	3	226
	2012	4	35	36	19	19	40	1	6	0	2	162
Reino Unido	2016	4	51	50	26	27	26	1	2	19	12	220
	2015	1	37	31	23	16	23	1	1	19	7	161
	2014	1	19	15	18	15	22	1	1	13	3	107
	2013	1	12	17	9	13	24	1	1	9	2	88
	2012	1	9	12	11	11	17	0	2	6	2	71
Canadá	2016	166	2	0	0	0	0	0	0	0	0	169
	2015	138	5	0	0	0	0	1	0	0	0	144
	2014	130	12	0	0	0	0	1	0	0	0	142
	2013	115	6	1	0	0	0	1	0	0	0	122
	2012	98	5	2	0	0	0	0	1	0	0	106
Total 2016		2,039	205	163	126	64	49	28	24	20	15	2,734
Total 2015		1,755	278	126	131	69	90	16	34	21	18	2,538
Total 2014		1,485	319	178	124	74	107	24	25	17	7	2,360
Total 2013		1,157	193	137	107	65	81	25	22	10	7	1,804
Total 2012		902	123	131	96	58	78	23	25	7	5	1,448

Nota. Adaptado de "UN COMTRADE Database," por COMTRADE, 2016 (<https://comtrade.un.org/data/>).

Tabla 22

Cantidad de Contenedores de Palta Hass por Empresa Exportadora 2016

ÍTEM	EMPRESA	TOTAL
1	Sociedad Agrícola Drokasa	1,217
2	Camposol S.A.	896
3	ACP	664
4	Camet Trading S.A.	564
5	Consortio de Productores de Fruta	544
6	Avocado Packing Company	448
7	Frunchincha	321
8	Grupo Rocío	183
9	Verdeflor	180
10	Agrícola Virú S.A.	177
11	Eurofresh S.A.C	175
12	Inc. Avo	150
13	Proc. Laran S.A.	138
14	Agrícola Chapi S.A.	133
15	Agrícola Pampa Baja	127
16	Agrícola Don Ricardo	101
17	Sociedad Agraria Estanislao del Chimú	100
18	Negociación Caceres S.A.	90
19	Agrícola de Las Marias	80
20	Green Land	74
21	Consortio de Frutas de Lambayeque	71
22	Completo Agroindustrial Beta	70
23	Dominus	61
24	Proc. Torreblanca	51
25	Green Perú	51
26	Agroinca PPX	35
27	Corporación Agrolatina	35
28	Danper Trujillo	33
29	Ecosac Agrícola	33
30	Sociedad Agr. Arona S.A.	31
31	Soc. Agric. Saturno S.A.	28
32	Negociación Agrícola Yotita S.A.C.	28
33	Agroindustria San Simón	11
34	Plantaciones El Sol	8
35	Otros	1,581
Total Contenedores		8,478

Nota. Tomado de “El presente y el futuro de la palta Hass,” por Diaz, 2017 (<https://www.slideshare.net/CametTrading/2-el-presente-y-el-futuro-de-la-palta-hass-en-el-mundo>).

De acuerdo con AGRODATA PERU (2017): “La cantidad de empresas exportadores en el 2017 llegan a los 122, destacando al comenzar la temporada alta Agrícola Cerro Prieto con operaciones por 5.2 millones de dólares”. En la Tabla 23 se observa que en el 2016 fue la empresa Sociedad Agrícola Drokasa S.A. la que encabezó las exportaciones de palta, y alcanzó los USD 117.78 millones. Se presenta el valor FOB en miles de dólares de las exportaciones peruanas de palta Hass al primer trimestre del 2017, del año 2016 y del año 2015.

Tabla 23

Valor FOB de las Exportaciones de Palta Peruana Hass

Empresas Exportadoras Palta	Marzo. 2017	2016	2015
Sociedad Agrícola Drokasa s.a.	478	117,778	29,894
Camposol S.A.	701	36,976	34,875
Agrícola Cerro Prieto S.A.C.	5,245	33,290	34,242
Consortio de Productos de Fruta S.A.	602	22,790	20,101
Avocado Packing Company S.A.C.	252	21,855	13,036
Camet Trading S.A.C.	7,260	21,070	-

Nota. Tomado de Koo, W (13 de junio de 2017). Agrodata Perú (<https://www.agrodataperu.com/2017/06/aguacate-paltas-peru-exportacion-2017-mayo.html>).

3.2.2 Sectores relacionados y de apoyo

En la Figura 13 se pueden observar los organismos y programas del sector que trabajan en apoyo a las agroexportaciones (Muro, 2017), entre ellos SENASA, INIA, Agroideas y otros. SENASA es uno de los organismos que ha tenido un papel fundamental en el desarrollo de la Palta en el Perú, y fomenta las certificaciones fitosanitarias, así como regula y asesora la participación de los exportadores.



Figura 13. Organismos y programas de apoyo a las agroexportaciones. Tomado de “Muro,” por Venturo, 2017 (<http://slideplayer.es/slide/3810629/>).

3.2.3 Influencia del análisis de la Palta en el Perú

En la Tabla 24 se puede apreciar el incremento notable de la producción de palta en el mundo en los últimos 20 años, el cual creció de 2'150,508 millones en 1995, a 5'028,756 toneladas de palta al 2014, con un área de 339.95 mil hectáreas, a 547.85 mil hectáreas, respectivamente (FAOSTAT, 2017). En la

Figura 14 se puede observar que la producción de la palta ha ido en notable crecimiento, igualmente las áreas cultivadas, creció en un 9.8% el rendimiento de la producción en el 2014 respecto del año anterior. En promedio entre los años 1995 y 2014 el crecimiento resultó en 8.45%.

Tabla 24

Producción Mundial de Palta 1995 al 2014

Año	Área producción	Producción	Rendimiento
1995	305,293	2'150,508	7.04
1996	306,826	2'248,352	7.33
1997	286,736	2'220,652	7.74
1998	308,045	2'360,077	7.66
1999	321,092	2'513,880	7.83
2000	339,953	2'714,137	7.98
2001	332,242	2'792,181	8.40
2002	341,912	2'954,307	8.64
2003	355,239	3'176,755	8.94
2004	369,972	3'214,444	8.69
2005	381,898	3'426,473	8.97
2006	395,343	3'669,825	9.28
2007	413,955	3'624,823	8.76
2008	427,748	3'461,365	8.09
2009	441,871	3'990,181	9.03
2010	462,279	3'946,233	8.54
2011	477,379	4'230,121	8.86
2012	493,132	4'490,729	9.11
2013	528,084	4'742,433	8.98
2014	547,848	5'028,756	9.18

Nota. Adaptado de "FAOSTAT," por Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2017 (<http://www.fao.org/faostat/es/#data/QC/visualize>).

De acuerdo con cifras del SIEA y del MINAGRI, en el 2016 la producción de palta fue de 457,700 toneladas, lo que significó un aumento del 20.2% respecto al 2015. Asimismo, las principales regiones productoras fueron La Libertad, Lima e Ica, con 177,600 toneladas, con un crecimiento de 4.3% para la primera; 92,100 toneladas, con un incremento

en 13.3% para la segunda; y con 57,000 toneladas y un incremento en 0.7% para la tercera, respectivamente. Cabe resaltar que en La Libertad se produce el 39.2% del total de las Palta del país.

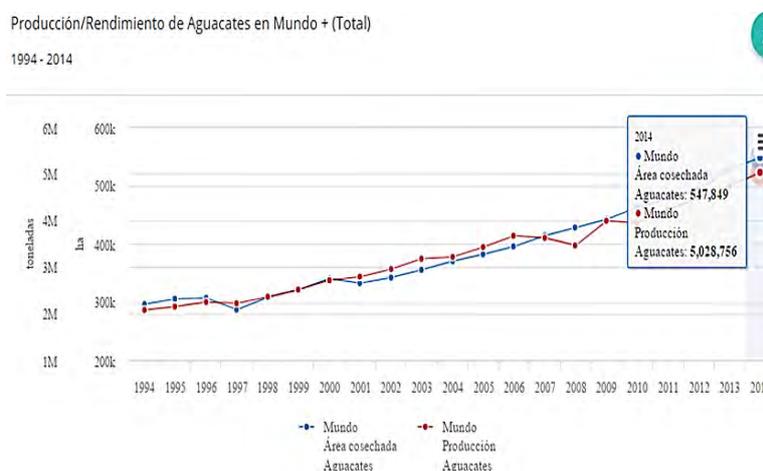


Figura 14. Producción y rendimiento mundial de palta del 2000 al 2014. Tomado de “FAOSTAT,” por Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2017 (<http://www.fao.org/faostat/es/#data/QC/visualize>).

Se puede observar en la Tabla 25 la producción mundial de palta por países en el período 1995 – 2014, y que lidera la producción mundial México con 1’520,695. Asimismo, en la Figura 15 se muestra el volumen de producción y el área correspondiente mundial de palta por países en el mismo periodo. En la misma Tabla 25 se observa que los valores producidos por el Perú representan aproximadamente la quinta parte de lo que produce México tanto en áreas como en volumen de producción, tal y como se muestra correspondientemente en la Figura 16, seguido por República Dominicana. El Perú ocupa al 2014 el tercer lugar en producción mundial en toneladas. En la Tabla 26 se muestran las áreas de producción mundial de palta por países para el período 1995 – 2014 y su correspondiente gráfico mostrado en la Figura 17, donde el Perú ocupa el cuarto lugar.

Como se puede observar en cifras y gráficamente, el posicionamiento del Perú en niveles de producción a nivel mundial tiene un lugar importante, pero está muy lejano a los niveles en los que se encuentra México, tanto en producción como en áreas cultivadas. Esta

realidad orienta a apostar, no por la cantidad, sino por la calidad y a seguir en el camino de las certificaciones internacionales que permita al producto local ser reconocido mundialmente.



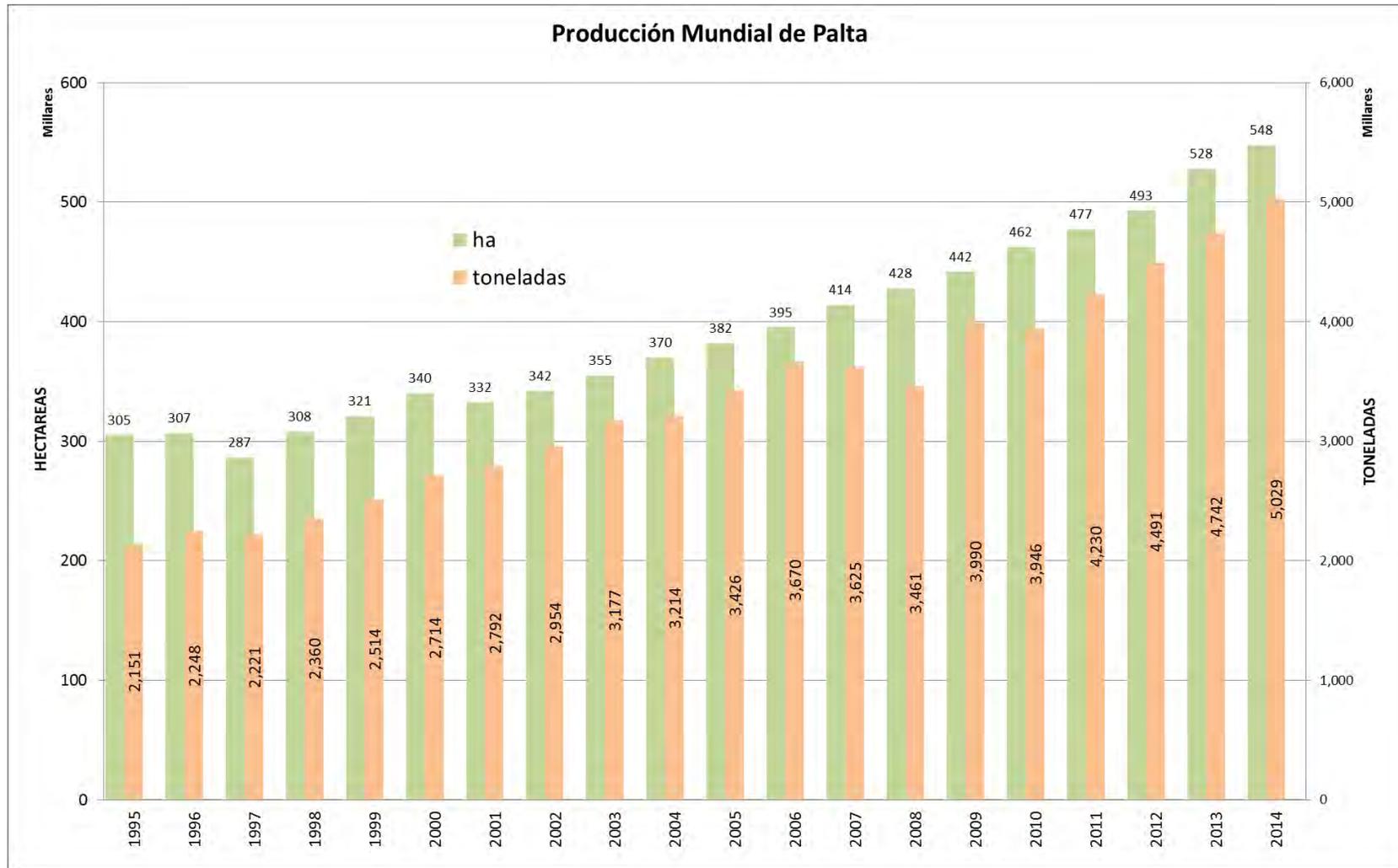


Figura 15. Producción y área cultivada a nivel mundial de palta del 1995-2014.

Adaptado de “FAOSTAT,” por Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2017 (<http://www.fao.org/faostat/es/#data/QC/visualize>).

Tabla 25

Producción Mundial de Palta por Países 1995 – 2014 (Tm)

Año	México	República Dominicana	Perú	Indonesia	EEUU	Colombia	Kenia	China, Continental	Chile	Brasil	Otros	Mundo
1995	790,097	48,030	53,145	162,697	172,360	100,000	27,267	35,000	50,000	93,767	618,145	2'150,508
1996	837,787	11,989	64,408	143,152	173,000	114,000	31,351	45,000	60,000	80,731	686,934	2'248,352
1997	762,336	30,972	72,093	129,952	161,270	126,000	37,283	48,000	55,000	84,043	713,703	2'220,652
1998	876,623	60,019	67,222	130,950	144,500	74,000	48,477	51,000	99,000	84,231	724,055	2'360,077
1999	879,083	71,158	78,037	126,480	166,288	158,505	53,670	70,000	82,000	86,418	742,241	2'513,880
2000	907,439	81,736	83,671	145,795	217,091	131,664	52,030	70,000	98,000	86,146	840,565	2'714,137
2001	940,229	111,058	93,459	141,703	202,570	137,065	54,400	74,500	110,000	154,206	772,991	2'792,181
2002	901,075	147,534	94,236	238,182	180,894	142,700	52,431	75,000	140,000	173,930	808,325	2'954,307
2003	905,000	273,606	99,975	255,957	211,737	163,177	70,948	81,000	140,000	156,661	818,694	3'176,755
2004	987,000	218,790	108,460	221,774	162,749	170,985	80,316	100,000	160,000	170,534	833,836	3'214,444
2005	1'021,515	112,706	103,417	227,577	283,405	171,603	100,277	125,000	160,000	169,335	951,638	3'426,473
2006	1'134,250	216,378	113,259	239,463	247,000	191,710	103,935	90,000	205,000	164,441	964,389	3'669,825
2007	1'142,892	183,468	121,720	201,635	193,100	193,996	93,639	92,000	209,645	154,096	1'038,632	3'624,823
2008	1'162,429	188,139	136,303	244,215	105,230	183,968	103,523	95,000	122,633	147,214	972,711	3'461,365
2009	1'230,973	184,357	157,415	257,642	270,813	189,029	145,204	100,000	232,202	139,089	1'083,457	3'990,181
2010	1'107,135	288,684	184,370	224,278	158,150	205,443	202,294	103,000	166,382	153,189	1'153,308	3'946,233
2011	1'264,141	295,081	213,662	275,953	205,432	215,089	149,241	105,000	156,247	160,376	1'189,899	4'230,121
2012	1'316,104	290,011	268,525	294,200	238,495	255,195	166,948	108,000	160,000	159,903	1'233,348	4'490,729
2013	1'467,837	387,546	288,387	289,901	166,106	294,997	177,799	112,000	165,000	157,482	1'235,378	4'742,433
2014	1'520,695	428,301	349,317	307,326	179,124	288,739	218,692	116,000	160,000	156,699	1'303,863	5'028,756

Nota. Adaptado de "FAOSTAT," por Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2017 (<http://www.fao.org/faostat/es/#data/QC/visualize>).

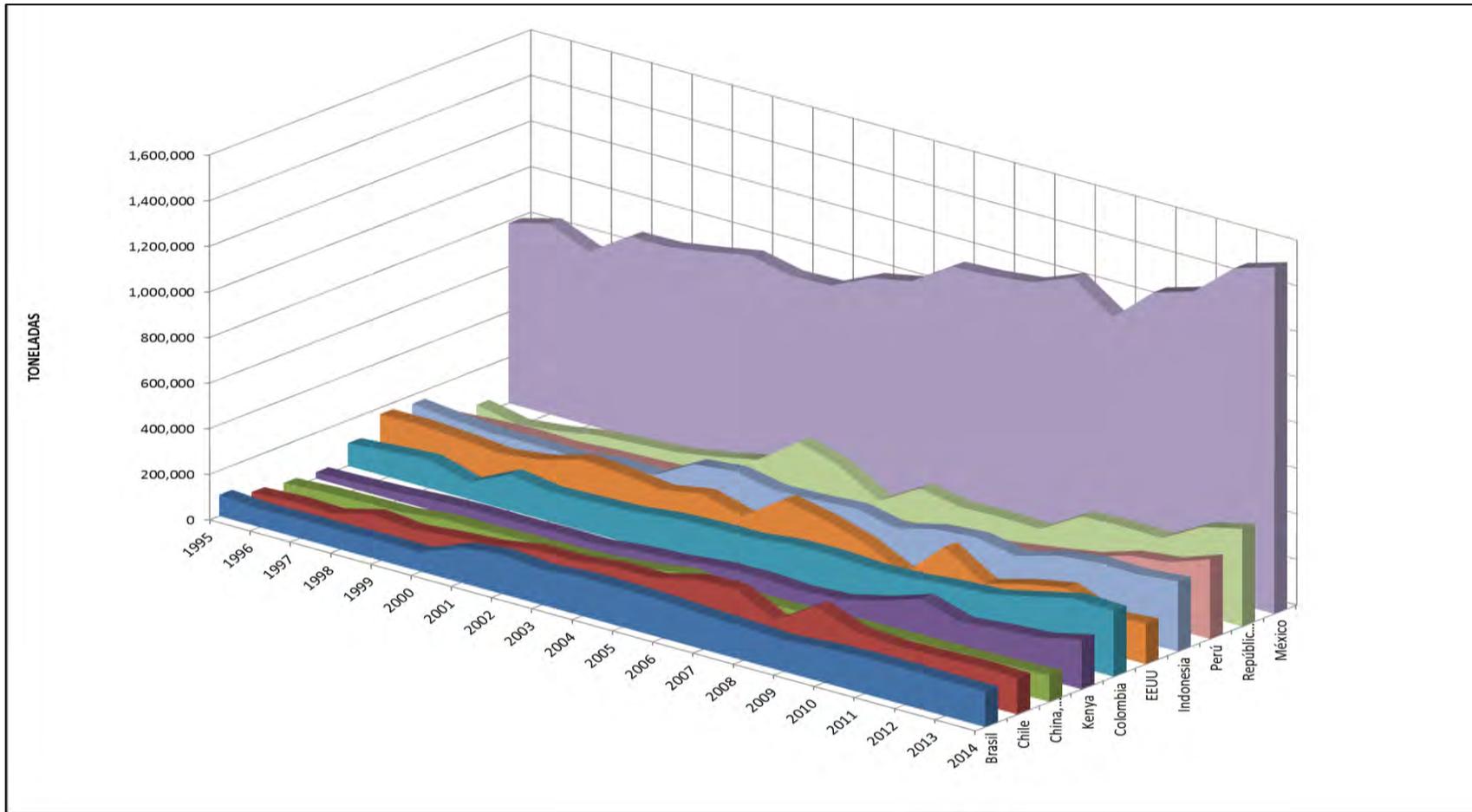


Figura 16. Evolución de producción de palta por países (Tm).

Adaptado de “FAOSTAT,” por Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2017 (<http://www.fao.org/faostat/es/#data/QC/visualize>).

Tabla 26

Producción Mundial de Palta por Países 1995 – 2014 (Ha)

Año	México	Colombia	Chile	Perú	Indonesia	EEUU	Sudáfrica	China, Continental	Camerún	Brasil	Otros	Mundo
1995	89,705	9,839	12,990	6,115	19,377	27,160	8,700	4,000	11,250	13,441	116,157	305,293
1996	89,931	9,500	15,050	7,168	19,041	26,630	7,000	5,000	11,500	13,318	116,006	306,826
1997	81,358	11,000	17,047	7,246	11,200	26,730	6,000	5,000	11,750	13,339	109,405	286,736
1998	92,215	8,000	18,463	7,814	12,284	26,560	10,790	6,000	12,000	13,729	113,919	308,045
1999	92,669	12,689	20,181	8,169	11,421	26,358	11,450	7,500	12,250	12,787	118,405	321,092
2000	94,104	13,204	21,202	8,748	13,277	26,395	12,380	8,000	12,500	12,699	130,143	339,953
2001	94,148	13,846	22,290	10,263	11,237	26,155	11,000	8,000	12,614	11,833	122,689	332,242
2002	93,847	14,042	23,260	10,308	15,769	26,568	12,950	8,500	13,000	12,306	123,668	341,912
2003	95,399	15,540	23,800	11,163	17,338	27,074	13,000	9,000	12,996	10,053	129,929	355,239
2004	100,000	15,967	24,000	11,699	15,536	27,790	12,750	10,000	13,250	11,933	138,980	369,972
2005	103,119	16,108	26,700	11,762	17,133	27,357	14,000	12,000	13,512	11,548	140,207	381,898
2006	105,477	17,641	26,700	12,528	15,629	29,070	12,500	12,500	14,000	10,442	149,298	395,343
2007	110,377	18,833	26,800	13,603	17,224	29,684	13,000	13,000	13,500	9,774	157,934	413,955
2008	112,479	18,470	33,800	14,370	19,802	29,473	16,000	14,000	14,000	9,453	155,354	427,748
2009	121,491	19,255	33,500	16,292	19,979	26,819	14,500	15,000	13,800	8,411	161,235	441,871
2010	123,403	21,592	34,057	17,750	20,507	24,253	15,000	15,500	14,200	11,111	176,017	462,279
2011	126,598	24,513	36,388	19,339	21,653	24,261	13,800	16,000	14,623	10,753	180,204	477,379
2012	130,308	27,555	36,386	21,615	20,989	25,000	16,500	16,500	14,500	9,568	183,779	493,132
2013	144,244	32,089	36,355	25,753	21,061	24,767	16,000	17,000	15,674	9,664	195,141	528,084
2014	153,771	34,513	31,727	30,320	23,981	23,876	20,000	17,500	15,929	9,450	196,231	547,848

Nota. Adaptado de FAOSTAT (13 de febrero de 2017). Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Recuperado el 05 de abril de 2017, de <http://www.fao.org/faostat/es/#data/QC/visualiz>

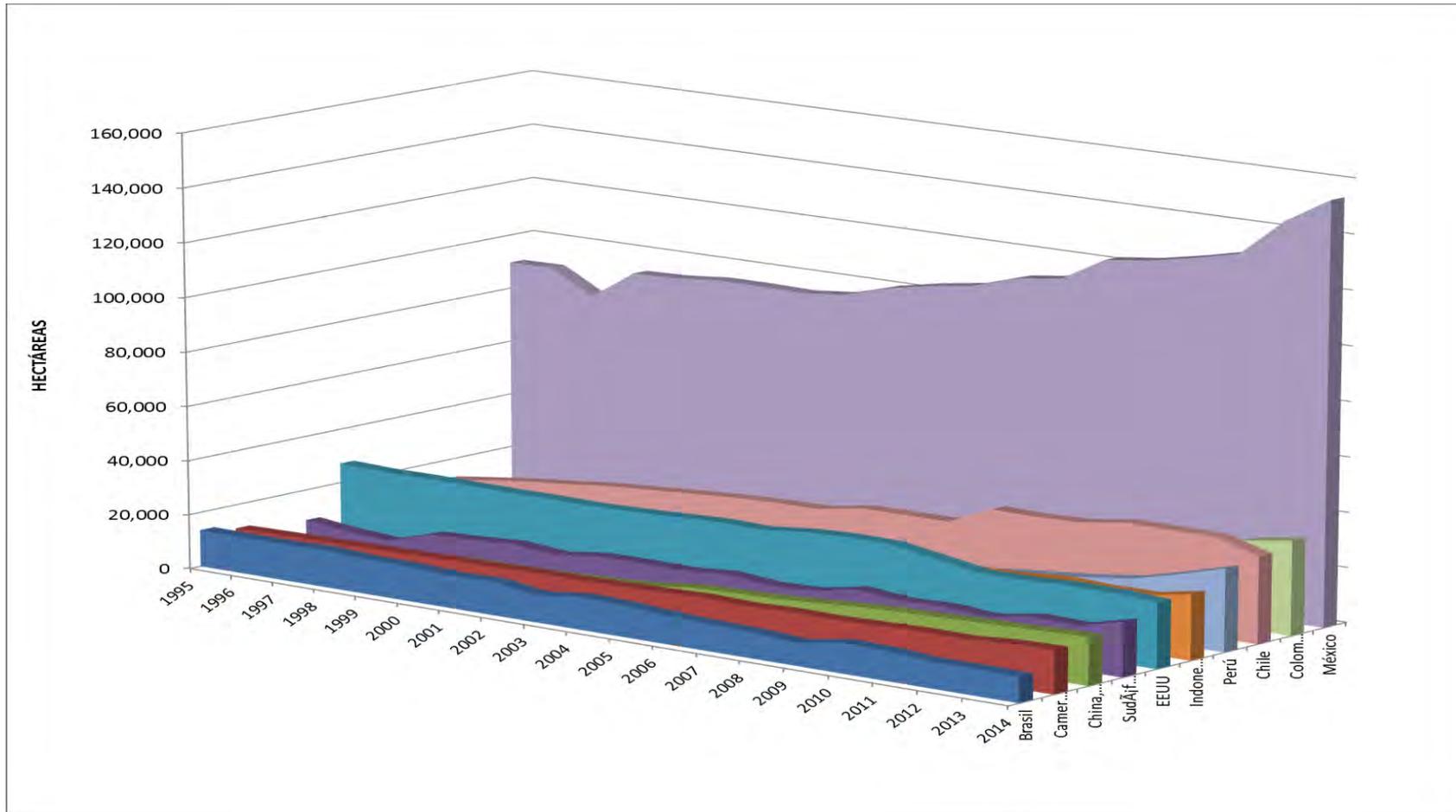


Figura 17. Evolución de áreas cultivadas de palta por países (Ha).

Adaptado de “FAOSTAT,” por Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2017 (<http://www.fao.org/faostat/es/#data/QC/visualize>).

En la Figura 18 se muestran los resultados de la producción mundial de los 10 principales productores de palta al año 2014, en la que se observa que el Perú tiene un lugar importante con respecto a otros productores en el mundo, al ocupar el 3er lugar. Las cifras que presenta México son bastante elevadas, por lo que lidera la producción mundial.

Finalmente, como se puede observar en la Tabla 27, en la exportación mundial de palta, la palta peruana ha ingresado a nuevos mercados del oriente como India y China, retos que tienen los exportadores actuales, si se considera que concentran la población del mundo. Dicha incursión al mercado asiático crea una alta expectativa, pero las organizaciones tienen que organizarse para hacer el marketing necesario para que el consumo pueda elevarse por conocimiento.

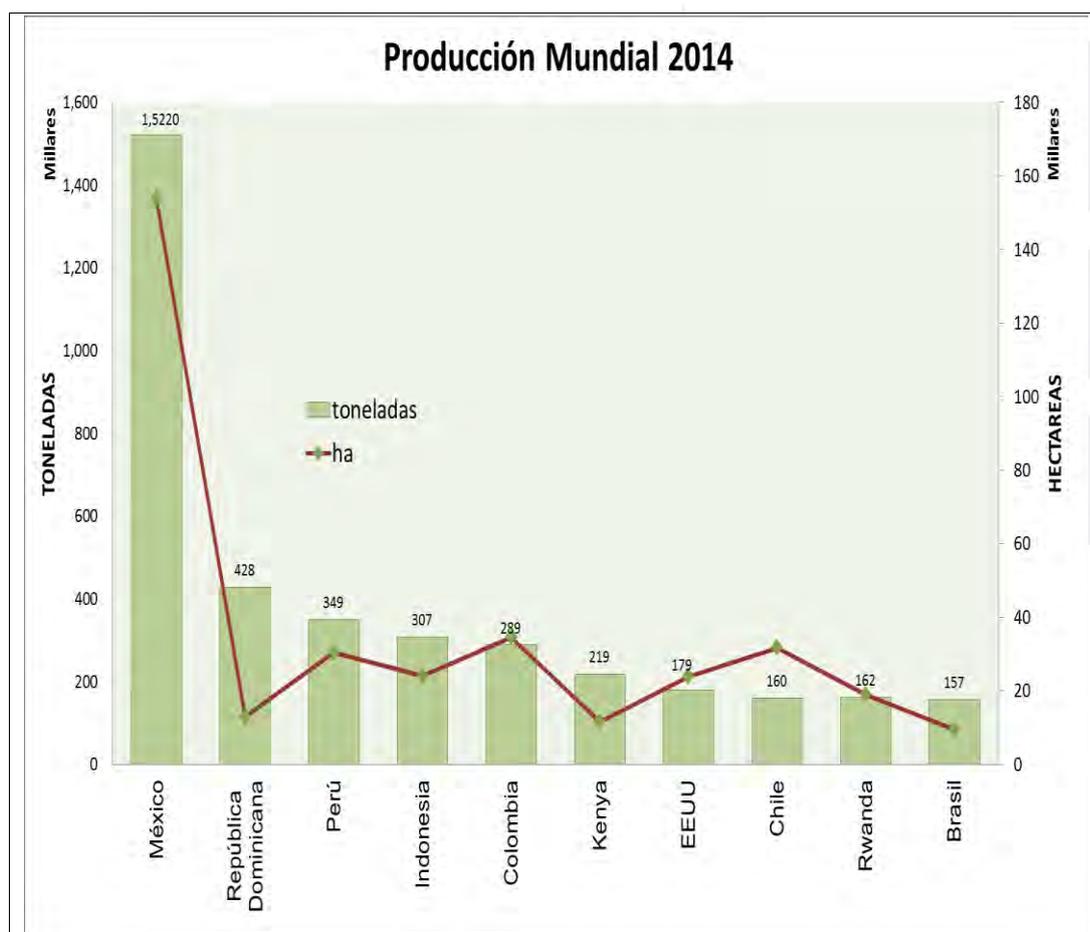


Figura 18. Producción y área cultivada mundial de palta 2014.

Adaptado de "FAOSTAT," por Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2017 (<http://www.fao.org/faostat/es/#data/QC/visualize>).

Tabla 27

Exportación Peruana de Palta al Mundo 2012 - 2016

Años	Países Bajos	España	EEUU	Reino Unido	Chile	Costa Rica	Hong Kong,	China	Japón	Bélgica	Total general
2016	163	78	74	44	12	7	5	5	2	1	393
2015	116	50	83	32	13	3	1	0	0	1	299
2014	97	48	124	19	3	0	2	0	0	1	295
2013	85	38	39	11	0	0	1	0	0	0	175
2012	58	33	26	9	1	0	1	0	0	0	128

Nota. Adaptado de COMTRADE (2016). UN COMTRADE *Database*. Recuperado el 09 de marzo de 2017, de (<https://comtrade.un.org/data/>)

Por otro lado, se puede observar en la Figura 19 que el principal destino para las exportaciones de palta peruana se concentra en los Países Bajos (Holanda), seguido de España, EEUU, y se ha incrementado con cifras que van desde los 150 millones de dólares aproximadamente hasta casi 400 millones de dólares.

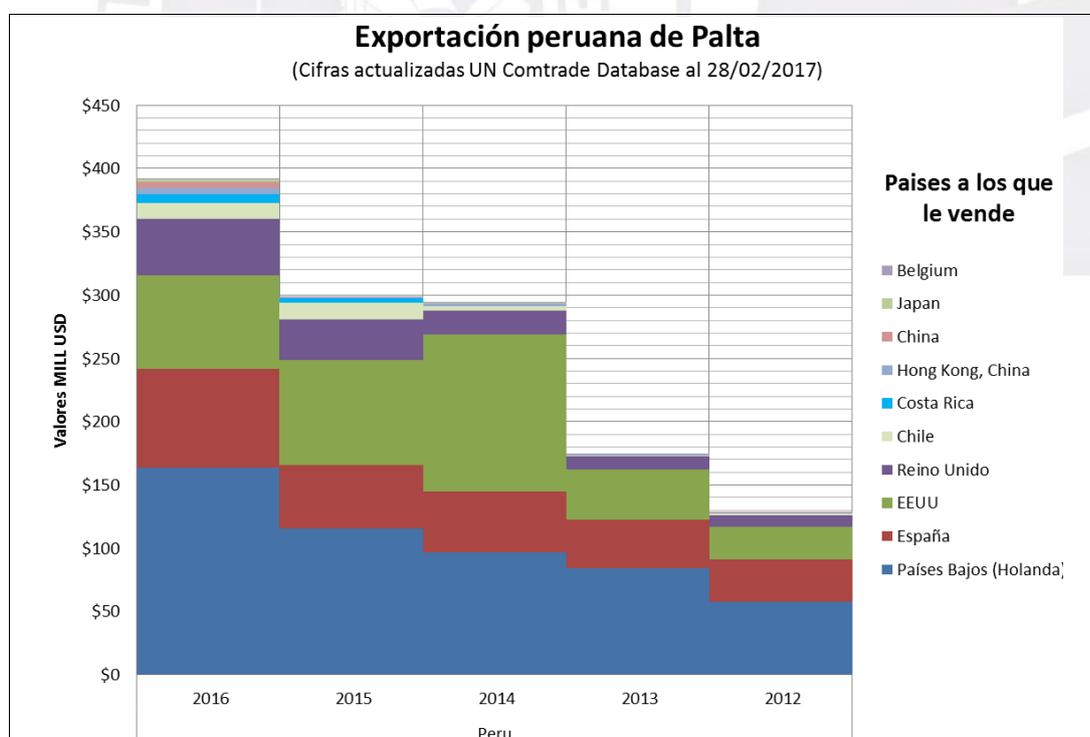


Figura 19. Valor FOB de la exportación peruana de palta. Adaptado de “UN COMTRADE *Database*,” por COMTRADE, 2016 (<https://comtrade.un.org/data/>).

3.3 Análisis del Entorno PESTE

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Pese a que las posiciones proteccionistas de algunos países, con el triunfo del Brexit en el Reino Unido, y el de Trump en EE.UU., parecen amenazar al mundo globalizado y hacer retroceder los avances que se han tenido durante estos años en materia de comercio exterior, evidenciada por los cientos de millones de personas que han salido de la pobreza debido a este rubro. Se observa con optimismo que los países coinciden en que no se debe poner en riesgo el progreso alcanzado y frenar estas intenciones. Una de las fuerzas políticas que se debe considerar es la serie de medidas proteccionistas regulatorias que está adoptando Donald Trump para los Estados Unidos (El Economista, 2017).

Una de ellas es la que dirige a los inmigrantes mexicanos y el comercio que éste realiza en el país, como la medida que contempla la posibilidad de eliminar el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) que ya lleva casi 20 años en vigencia en México (desde 1997), e imponer el 20% de arancel a sus exportaciones, lo que al parecer, a decir de algunos conocedores como los productores de Michoacán, esta medida no será sino la que origine que se eleve el valor del fruto preferido de los norteamericanos, como tradicionalmente consumen sobre todo en los juegos del *Super Bowl* (febrero de cada año). Por lo tanto, se estima que tal medida no afectará las exportaciones, sino sólo en el precio y será motivo, además, para dar mayor impulso a las exportaciones a China, que por el momento no son significativas, pero que se han duplicado año a año. En palabras del portavoz de la Asociación de Exportadores de México APEAM, Sr. Ramón Paz: "Hemos estado trabajando desde hace tiempo en la diversificación de los mercados y un eventual arancel podría hacer que fuera más interesante llegar a otros mercados, porque los precios serían más competitivos" (El Economista, 2017).

En la Publicación del Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas

del MEF se precisa que: “Las cuentas fiscales del Perú son muy sólidas: en el 2016, el país registró un déficit fiscal de 2.6% del PBI, por debajo de la mediana de los países de Alianza del Pacífico (2.8% del PBI); y la segunda deuda pública más baja (Perú: 23.8% del PBI vs. Mediana Alianza del Pacífico: 49.1% del PBI), sólo por debajo de Chile” (MEF, 2017). Dichos activos financieros equivalen a 17.0% del PBI. Por lo antes indicado se aprecia una solidez macro fiscal que se mantendrá en los próximos años, basado en el compromiso del Gobierno de situar la economía en un déficit fiscal de 1.0% del PBI hacia el 2021, y que la deuda pública se mantenga por debajo de 30,0% del PBI, nivel bajo en los estándares internacionales.

Entre las leyes relevantes para la palta se tiene la Ley 27262, Ley General de Semillas que fue aprobado por el gobierno anterior con el Decreto Supremo N° 021-2014 MINAGRI. En esta ley se establecen las normas complementarias que rigen para el proceso de registro de cultivos comerciales y en la producción, certificación, comercialización y supervisión de semillas de palta. Con Decreto Supremo N° 115-2001-EF (MEF, 2016) se aprobó la franja de precios que regula la política comercial y que estabiliza los costos de importación y los precios internos de productos agrarios seleccionados, entre los que está considerada la palta, juntamente con el maíz amarillo, azúcar y leche entera en polvo.

De acuerdo a ProHass (2017), la palta Hass peruana en los últimos años se ha convertido en uno de los principales productos de exportación a diferentes destinos; actualmente se viene trabajando en la apertura de nuevos mercados internacionales, lo que es muy importante para la exportación de palta Hass. Aprovechar la demanda que crece año a año, otorga un reto como industria: exportar palta Hass peruana libre de plagas y enfermedades, y de muy buena calidad. Los productores y exportadores junto con SENASA trabajan en conjunto para fijar requisitos que permitan lograr un posicionamiento

internacional y concretar alianzas estratégicas comerciales con las empresas líderes en la cadena de distribución a nivel internacional.

En este contexto, SENASA cumple funciones imprescindibles para la agro exportación: (a) cumplir y hacer cumplir los requisitos fitosanitarios establecidos por los países importadores, con la finalidad de posesionarse en los principales mercados de exportación, para los productos peruanos, y (b) elaborar las estrategias técnicas, para superar las barreras fitosanitarias impuestas por los países importadores para acceder a nuevos mercados. De acuerdo con Dolores (2013), las exportaciones de frutas de origen peruano tienen algunas limitaciones, debido a la presencia de la plaga de la mosca de la fruta en nuestro territorio, por lo que son necesarios los tratamientos fitosanitarios para eliminar el riesgo de la diseminación de plagas a través de la exportación.

Los requisitos que se deben cumplir para la exportación de la palta son: (a) certificación de lugar de producción, (b) plantas de empaque aprobadas por el SENASA, (c) inspección fitosanitaria, (d) tratamiento de frío, y (e) emisión del certificado fitosanitario. Es importante mencionar que, dado el tamaño del mercado y la capacidad productiva del exportador peruano, es de suma importancia que los líderes de la industria local perciban a la palta peruana como una gran oportunidad para su propio crecimiento, y garantizar así un control exhaustivo en cada una de las etapas de la cadena productiva.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

En una economía globalizada, no sólo es posible el crecimiento de un país por las acciones que se tomen internamente. Si bien es una de las primeras variables para el crecimiento, también son importantes los factores externos. La Figura 20 muestra que “si el Perú creciera alrededor de 4% o más anualmente durante los próximos cinco años (el periodo de 2016-2021) se podrían reducir los altos índices de informalidad, subempleo y pobreza en el país” (Cámara de Comercio de Lima, 2016).

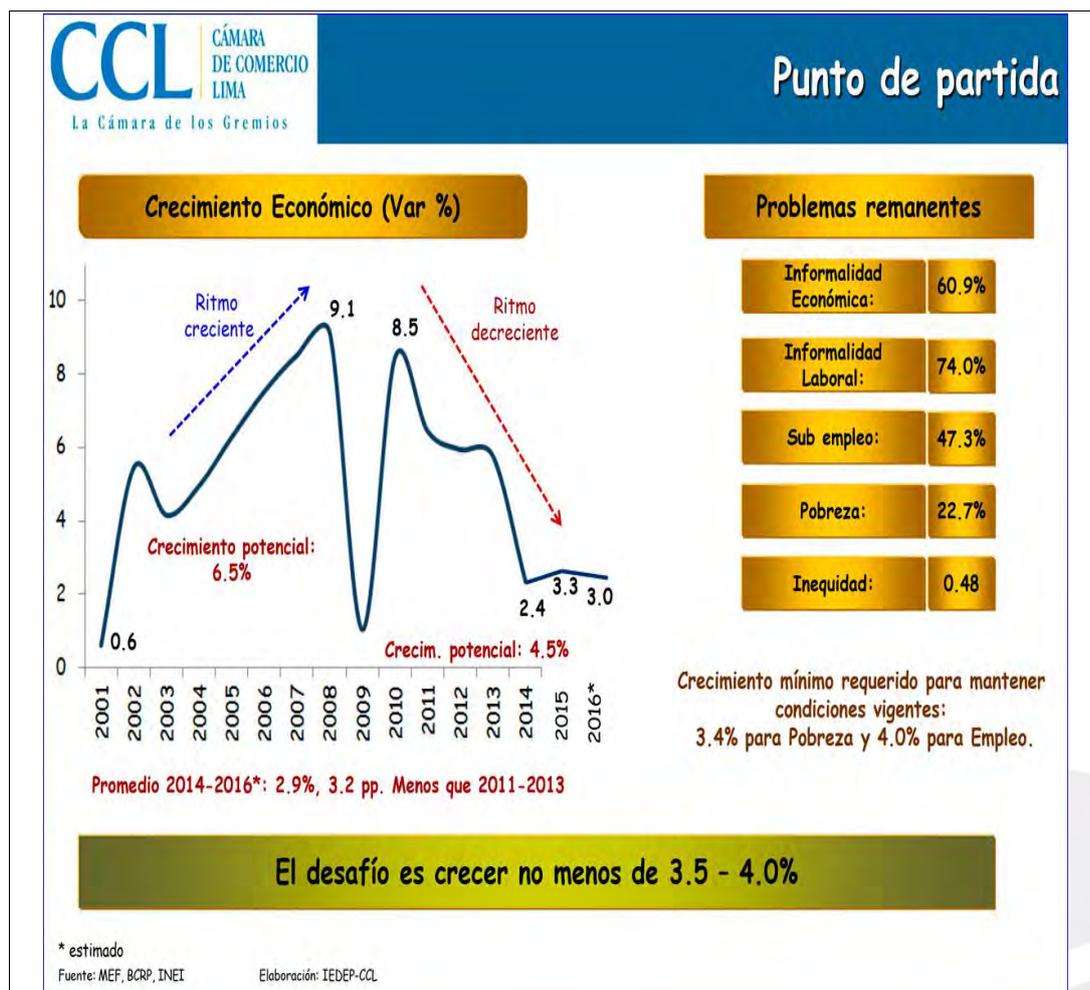


Figura 20. Crecimiento económico del porcentaje de PBI del Perú del 2001 al 2016. Tomado de “Análisis economía,” por Lampadia, 2016 (<http://www.lampadia.com/analisis/economia/la-economia-2016-2021-segun-la-camara-de-comercio-de-lima/>).

Como se aprecia en la Tabla 28 (cuyas cifras del PBI expresadas en miles de millones de dólares durante el año 2016), el PBI del Perú se ubicó en el puesto 49 respecto al ranking de los 60 países que poseen los mayores valores del mundo. La cifra que alcanzó Perú fue de 195,140 respecto de los 18'569,100 que reportó EEUU, que se ubica en el primer puesto del ranking, seguido por China y Japón. En Sudamérica el país que alcanzó los mayores valores fue Brasil, en el puesto nueve, seguido por Argentina, en el puesto 21, y Colombia en el puesto 43 (Desarrollo Peruano, 2017). Como se puede observar, coincidentemente los primeros países del ranking son los países que más consumen palta, por lo que se puede considerar que dicha demanda tienda a crecer.

Tabla 28

Ranking Mundial del PBI al Año 2016

RK	PAIS	PBI	RK	PAIS	PBI	RK	PAIS	PBI
1	EEUU	18'569,100	21	Argentina	545,124	41	Venezuela	287,274
2	China	11'218,281	22	Taiwán	528,550	42	Pakistán	284,185
3	Japón	4'938,644	23	Suecia	511,397	43	Colombia	282,357
4	Alemania	3'466,639	24	Polonia	467,591	44	Chile	247,025
5	Reino Unido	2'629,188	25	Bélgica	466,960	45	Finlandia	236,883
6	France	2'463,222	26	Tailandia	406,949	46	Bangladesh	227,901
7	India	2'256,397	27	Nigeria	405,952	47	Portugal	204,761
8	Italia	1'850,735	28	Austria	386,752	48	Vietnam	201,326
9	Brasil	1'798,622	29	Irán	376,755	49	Perú	195,140
10	Canadá	1'529,224	30	Emir. Árabes	371,353	50	Grecia	194,248
11	Corea	1'411,246	31	Noruega	370,449	51	Rep. Checa	192,991
12	Rusia	1'280,731	32	Egipto	332,349	52	Romania	187,039
13	Australia	1'258,978	33	Hong Kong	320,668	53	N. Zelanda	181,991
14	España	1'232,597	34	Israel	318,386	54	Iraq	167,026
15	México	1'046,002	35	Dinamarca	306,730	55	Argelia	160,784
16	Indonesia	932,448	36	Filipinas	304,696	56	Qatar	156,734
17	Turquía	857,429	37	Singapur	296,967	57	Kazajstán	133,757
18	Holanda	771,163	38	Malaysia	296,359	58	Hungría	125,675
19	Suiza	659,850	39	Sudáfrica	294,132	59	Kuwait	109,859
20	Arabia Saudí	639,617	40	Irlanda	293,605	60	Marruecos	103,615

Nota. Tomado de “El Perú en el mundo,” por Desarrollo Peruano, 2017 (<http://desarrolloperuano.blogspot.pe/2017/04/el-peru-en-el-mundo-pbi-en-dolares-2016.html>)

César Peñaranda, Director Ejecutivo de la CCL dijo, y se puede ver gráficamente en la Figura 21, que para establecer los “cimientos del crecimiento”, es necesario mantener la estabilidad macroeconómica y garantizar la sostenibilidad fiscal y externa mediante 4 pilares: inflación, deuda externa privada, balance fiscal y balance de cuentas corrientes.

Para lograr lo arriba mencionado, se deben racionalizar los gastos tributarios, y eliminar las exenciones y subsidios, trabajar en focalizar el gasto social y mejorar su administración, a la par de aumentar la eficiencia y eficacia de las inversiones públicas. Además, propone impulsar los motores de crecimiento: inversión, productividad y exportaciones. La economía peruana se ha visto afectada por dos factores adversos de carácter transitorio: la paralización de obras de infraestructura asociadas a operadores brasileños, y el fenómeno de El Niño Costero, como se muestra en la Figura 22.

El primero ha afectado al dinamismo de la inversión, con los consiguientes impactos sobre la generación de empleo formal y consumo de las familias; mientras que el segundo afecta la producción agrícola y dificulta la provisión de servicios como transporte, turismo, actividades financieras, así como la actividad comercializadora.

La Cámara de Comercio de Lima refiere que los cimientos del crecimiento son la Inflación, la deuda externa privada, la Balanza fiscal y el balance en cuenta corriente; estos factores restarán 1,5 puntos porcentuales al crecimiento, respecto del 2016 (Cámara de Comercio de Lima, 2016). Sin embargo, ambos factores son parcialmente compensados por el impulso externo, que se evidencia en un mayor crecimiento económico de los socios comerciales, la mejora en los precios de las materias primas y la entrada de capitales.

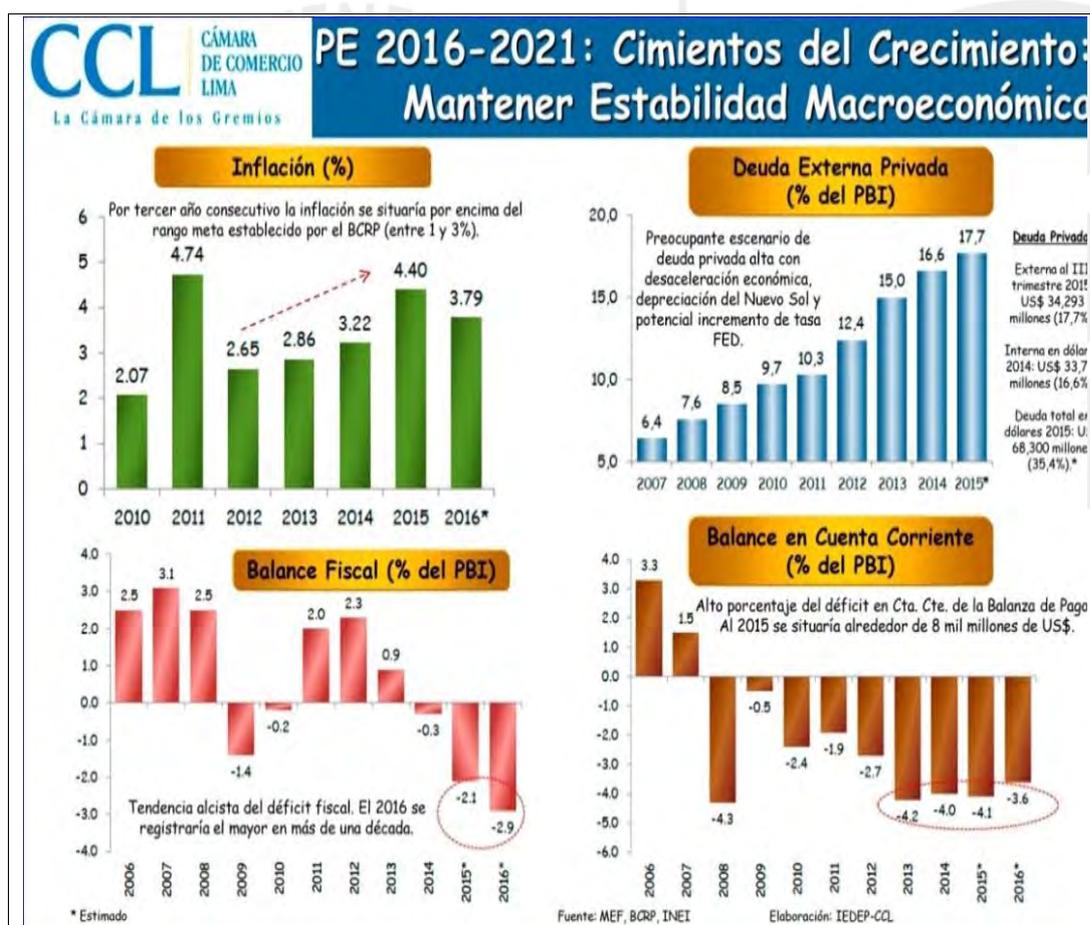
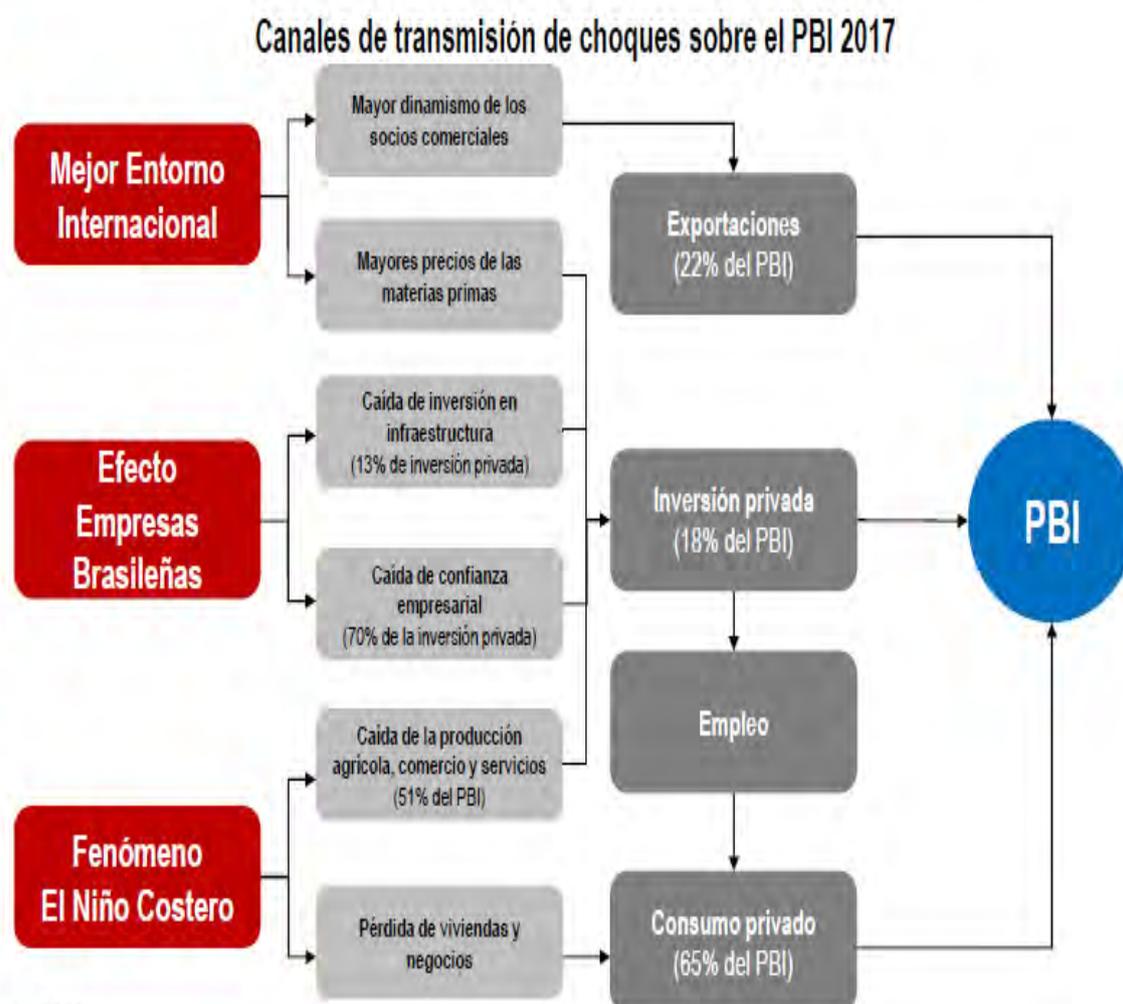


Figura 21. Cimientos del crecimiento para mantener la estabilidad macroeconómica.

Tomado de "Análisis de la economía," por Lampadia, 2016

(<http://www.lampadia.com/analisis/economia/la-economia-2016-2021-segun-la-camara-de-comercio-de-lima/>).

Esta mejora en las condiciones del entorno internacional –la primera en cinco años– aporta 0,3 p.p. al crecimiento de este año respecto del 2016, gracias al mayor dinamismo de las exportaciones no tradicionales, la reactivación de algunos proyectos mineros y la reducción de los costos de financiamiento, reflejo del fortalecimiento de la moneda local y la menor percepción de riesgo (MEF, 2017).



Fuente: MEF.

Figura 22. Factores que afectan el PBI de la economía peruana. Tomado de Ministerio de Economía y Finanzas (2017). “Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas”. Ministerio de Economía y Finanzas - República del Perú, Lima. Lima: MEF.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

El INEI (2017) indica que la estimación poblacional del país es de 31.82 millones de habitantes, y el PBI al 2012 se encuentra en 17,852.69. Según las proyecciones estadísticas se

puede estimar que la actual masa interna de población, comprendida en su gran mayoría por jóvenes, será la fuerza laboral en los próximos años, quienes dinamizarán la economía nacional, y generarán el aumento de consumo interno, lo que en conjunto resultará favorable para la demanda de los productos agrícolas. Los datos demográficos presentados en la Tabla 29 muestran, además, que el Perú tiene una superficie territorial de 1'285,215.6 kilómetros cuadrados.

De acuerdo al MEF (2017): “La paralización temporal de los proyectos vinculados a empresas brasileñas ha generado una mayor cautela en el despliegue de infraestructura, afectando el que era el principal motor de crecimiento de la economía según el MMR de agosto 2016”.

Lo que afecta a la economía es la retracción de la inversión por parte de los sectores privados, y mientras duren las investigaciones, de proyectos públicos se han visto afectados: Gasoducto Sur Peruano, IIRSA Sur Tramo 2 y 3, Chavimochic III etapa, IIRSA Norte, Vías Nuevas de Lima y Obras de Trasvase del Proyecto Olmos.

Carreras, Dolorier, Horna, & Landauro (2007) señalaron sobre las preferencias de consumo, y en relación a los mercados de destino de las exportaciones peruanas, la preferencia de los consumidores a nivel mundial es por la palta Hass, especialmente en Europa, y en cuanto a los calibres, estos son de diferente magnitud, y dependen del país. Al respecto se menciona lo siguiente (p.97):

Preferencia en variedades:

- Francia: prefiere la variedad Hass, aunque en el sur se puede vender también la variedad Fuerte.
- Reino Unido: en supermercados, Hass (80%) y Fuerte (20 %); en mercados concentradores, cualquier variedad que madure en verde, como Fuerte, Pinkerton, Bacon, Reed, Gwen.

Tabla 29

Principales Datos Demográficos del Perú 2017

DESCRIPCION	MEDIDA	AÑO	PERÚ
Superficie	Kilómetros cuadrados	2012	1'285,216
Población estimada	Personas	2017	31'826,018
Esperanza de vida	Años de vida	2017	75
Crecimiento poblacional	Porcentaje	2017	1
Mortalidad infantil	Por 1000 nacidos vivos	2017	17
Nacimientos	Personas	2017	570,283
Defunciones	Personas	2017	179,473
Población electoral	Número de personas	2010	19'949,915
Desnutrición crónica (<5 años)	Porcentaje	2012	18
Analfabetismo	Porcentaje	2013	6
Población con educ. primaria (15 y más años de edad)	Porcentaje	2012	22
Población con educ. sup. no universitaria (15 y más años de edad)	Porcentaje	2012	14
Población con educ. sup. universitaria (15 y más años de edad)	Porcentaje	2012	16
Población con educ. secundaria (15 y más años de edad)	Porcentaje	2013	44
Cobertura de salud	Porcentaje	2012	62
Niños con anemia (< 36 meses)	Porcentaje	2012	45
PEA	Miles de personas	2012	16,142
PEA ocupada	Personas	2012	15'541,484
PEA Agricultura, pesca, minería	Personas	2010	4'042,334
PEA Manufactura	Miles de personas	2012	10
Ingreso prom. mensual del hogar	Nuevos soles	2012	1,141
Créditos Directos de la Banca Múltiple	Miles de nuevos soles	2011	126'175,018
Depósitos de la Banca Múltiple	Miles de nuevos soles	2011	124'718,733
Ingresos Recaudados por la SUNAT	Miles de nuevos soles	2011	64,155
Producción de energía eléctrica	Giga watt hora	2013	43,377
Pobreza	Porcentaje	2012	24.8,-,26.8
Pobreza extrema	Porcentaje	2012	5.5,-,6.5
Población en edad de trabajar (De 14 y más años de edad)	Miles de personas	2012	21,940
Población económicamente activa desempleada	Miles de personas	2012	601
Tasa Global de Fecundidad (hijos x mujer) 1950-1955 a 2045-2050	Hijos/as por mujer	2014	2.3
PBI per cápita	Nuevos soles por persona	2012	17,852

Nota. Tomado del INEI. Instituto Nacional de Estadística e Informática. (13 de junio de 2017). INEI. (<https://www.inei.gob.pe/>)

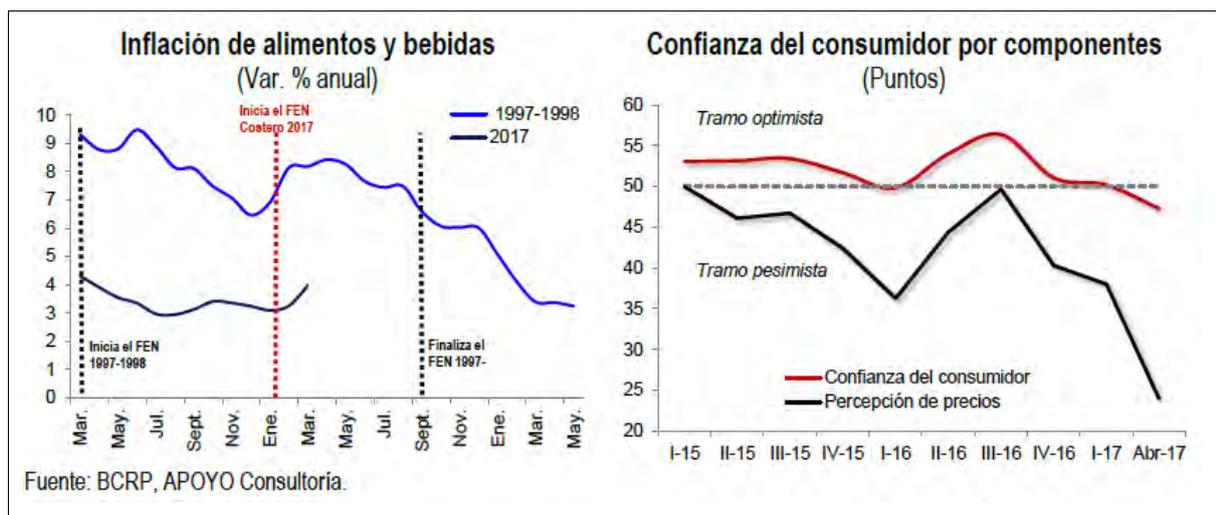


Figura 23. Inflación y confianza del consumidor.

Tomado de "Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas," Ministerio de Economía y Finanzas, 2017 - República del Perú, Lima. Lima: MEF.

- Holanda: pueden venderse variedades que maduran en verde, como Bacon, Reed, pero no Fuerte (por problemas de piel).
- Suiza: Hass para supermercados. En mercados mayoristas también se aceptan variedades verdes.
- España: tienen preferencia por la palta Hass (calibres grandes). La producción local la reexportan hacia otros mercados europeos; esto se debe, sobre todo, a la gran demanda de los turistas en España.
- Bélgica: sólo Hass.
- Países Escandinavos: sólo Hass.
- Alemania, Austria e Italia: son los únicos tres países en donde el mercado de Hass está poco desarrollado. En ellos existe la costumbre de consumir variedades verdes, pues se asocia el color oscuro de la Hass con pudrición.

Preferencia por calibres:

En Europa, la palta se comercializa en cajas de 4 kilogramos, y la convención para denominar a los distintos calibres es según la cantidad de frutos que caben en una caja (es

decir, que en el tamaño 8 los frutos serán de aproximadamente 500 gramos cada uno, en el tamaño 12 de aproximadamente 330 gramos por fruto, etc.).

- Calibres 12-14 (frutos grandes): son preferidos por España, Suiza e Inglaterra.
- Calibres 16-18-20: se destinan a Francia, Reino Unido, Dinamarca, Bélgica y Holanda.
- Calibres 22-24 (frutos pequeños): Suecia, Dinamarca y Francia.
- Calibres 26-28-30 (frutos muy pequeños): solo son aceptados por Francia.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), es un organismo estatal adscrito al MINAGRI cuya tarea es la de diseñar y ejecutar la estrategia nacional de innovación agraria, y se encarga de esta tarea, en el ámbito de su competencia, como parte del Sistema Nacional de Innovación Agraria (SNIA). El Decreto Supremo N° 024-2003-AG emitido para la Fundación para la Innovación y Competitividad Agraria (FINCA) que promueve y canaliza los recursos financieros para fortalecer la investigación y transferencia de tecnología agraria, con el objetivo de aumentar la producción nacional de alimentos de manera sostenible, mejorar la productividad y disponibilidad, y brindar accesos a alimentos de calidad. Así, se podrá cumplir el objetivo de generar confianza en la producción orgánica nacional, y promover la capacitación tecnológica y empresarial del productor agrario y agroindustrial. “Las condiciones tecnológicas que toman importancia son (a) el sistema de riego; (b) las buenas prácticas agrícolas, que permitan cumplir con los estándares internacionales solicitados; y (c) el conocimiento de los participantes de la cadena” (Bueno, 2015). Hoy en día, Pro Hass imparte capacitaciones tecnológicas para la mejora de producción y exportación de palta. Algunos de los temas son los siguientes:

- Factores de pre y post cosecha que afectan a la calidad de la palta Hass.
- Nutrición y Fertilización en el cultivo de palta Hass.

- Sistema de Certificación Global GAP.
- Sistema de filtrado, riego y fertirriego en el cultivo de la palta Hass.
- Manejo integrado de plagas.
- Estrategia de poda, nutrición y uso de reguladores de crecimiento.

Ramos de la Cruz (2014) indicó en el informe para el Gobierno de Ica que los aspectos tecnológicos a considerar para el cultivo de palto son los siguientes: Análisis de Suelos, Calidad de plantones, Sistema de siembra de canelones y con riego tecnificado, Cortina rompevientos, Cobertura de protección con paja seca, Cobertura de suelo con siembra de cultivos rastreros, Cultivos instalados en laderas con mucha pendiente, La poda, Tratamiento de cultivos de inadecuado crecimiento, Polinización de flores, Efectos del Anillado, Riego y Fertilización, Deficiencia de Boro, Zinc, Técnicas de cosecha y Técnicas de embalaje.

Todas las tecnologías actuales conseguidas por los agricultores son aprendidas principalmente en ferias y en capacitaciones que promueven los gremios y grupos de apoyo; el impulso estatal a la tecnificación e inversión en investigación es mínimo a nulo, por lo que países como Chile llevan ventaja en técnicas como las de clonación, monitoreo, etc. El Perú cuenta con la Ley marco de Ciencia, Tecnología e Innovación (Ley 28303, 2004), también con un Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y Desarrollo Humano (PNCTI) 2006-2021. Capcha, Rodríguez, & Rojas (2013) indican que el Ministerio de Agricultura dispuso al servicio de los agricultores, desde junio de 2010, el Manual Técnico de Buenas Prácticas Agrícolas en el Cultivo de Palto (MINAG, 2014), que en su primera etapa se dirigió a los departamentos de Ancash, Lima, y Cajamarca por ser las aéreas de influencia del PRONAMACHCS. Este manual explica las BPA en el cultivo de la palta, de modo que pueden ser acogidas y aplicadas por los profesionales y técnicos especializados en transferencia tecnológica, así como por productores interesados.

Este manual indica que existen protocolos de BPA según las necesidades de cada cliente. Para el caso de las principales cadenas de supermercados a nivel mundial GLOBALGAP (EUREPGAP), se deben cubrir los siguientes estándares (MINAG, 2014):

- GAP: Son las iniciales de *Good Agricultural Practices* en inglés. En español corresponde a las BPA: Buenas Prácticas Agrícolas.
- GLOBALGAP: Son BPA para el grupo de distribuidores de supermercados de Europa y se sustenta en los análisis de peligros y puntos críticos de control.
- Puntos de control: Es el conjunto de normas o estándares GLOBALGAP referidos a un componente de un proceso productivo, por ejemplo, fertilización, protección de cultivo, cosecha, post cosecha, etc.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La ocurrencia del fenómeno de “El Niño Costero” en el 2017 ha sido abrupta en comparación con episodios pasados. Este desastre natural reducirá el crecimiento de la economía peruana este año respecto del 2016 en alrededor de 1.2%. Sin embargo, a diferencia de episodios pasados, El Niño Costero del 2017 ha sido más breve, con lo cual el impacto sobre la actividad económica es de carácter transitorio y no se extenderá más allá de este año, y esta elevación de precios en los alimentos y bebidas ha originado que disminuya la confianza de los consumidores y la baja del poder adquisitivo (MEF, 2017).

Capcha et. al. (2013) mencionan que, “cada vez existe mayor preocupación por el efecto negativo que está experimentando el planeta Tierra debido al desarrollo alcanzado por la humanidad. La relación progreso igual a contaminación más depredación de los recursos naturales toma día a día más fuerza, a pesar de los esfuerzos por implementar políticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que atenúen dicho impacto. En el Perú, este deterioro ha sido posiblemente mayor dado el auge económico que ha experimentado el país en los últimos años y para el cual no ha existido prevención desde el punto medio ambiental y

ecológico. Cita a Guevara (2013), quien menciona que el crecimiento económico del Perú genera problemas de contaminación en el agua dulce, el aire, y el mar. Tanto la actividad industrial como la minera, la explotación de los hidrocarburos, de la pesca, la industria de la construcción, e incluso el comercio, contaminan el medio ambiente en mayor o menor grado y a tasas mucho más altas que las recomendadas en los países desarrollados” (p.82).

Capcha refiere a Carreras et. al. (2007), quienes indicaron que, por efecto de los cambios climáticos, el Fenómeno del Niño es una variable para el sector agrícola, puesto que modifica las temperaturas de la costa peruana. Otro problema son las restricciones actuales (como en la región Ica) y futuras en relación al agua (p. 83). Se debería usar sistemas de riego que aplique tecnología de última generación con el objetivo de ser más eficientes al momento de usar este recurso, así como evaluar un proceso de reconversión agrícola de cultivos intensos en agua hacia productos que requieran una menor cantidad de esta, como son los frutales y dentro de estos la palta. De acuerdo con Dolores (2013), una gestión importante en cuanto al tema del agua es la que cumple el SENASA, órgano dependiente del Ministerio de Agricultura, y que es la autoridad nacional en sanidad agraria, producción orgánica e inocuidad agroalimentaria en la fase primaria de la producción. Para el caso de la exportación de productos tales como la palta, rigen los acuerdos de la Organización Mundial del Comercio (OMC), única organización internacional que se ocupa de las normas que rigen el comercio entre los países. LA OMC indica que cada país miembro tiene el derecho de proteger la salud de las personas, la sanidad animal, y la sanidad vegetal. Cada país miembro puede establecer sus normas sanitarias internas sobre la base de normas internacionales que pueden estar sustentadas científicamente.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En la Tabla 30 se muestra la Matriz MEFE con los 10 factores determinantes de éxito para el Proceso Estratégico de la palta del Perú, de los cuales se han determinado seis oportunidades

versus cinco amenazas, si se considera que, actualmente, se piensa que el Perú se encuentra en una época en la que se presentan más oportunidades que amenazas. Después de evaluar cada uno de ellos y establecer los pesos y valores que se aplican al sector de la palta a la fecha, así como continuar el procedimiento de evaluación correspondiente, el valor final obtenido es de 2.88.

Tabla 30

Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
O1 Crecimiento sostenido de la demanda mundial de la palta en más de 24% promedio anual (2006-2016) considerado como un producto natural y nutritivo, la Palta Peruana a nivel mundial tiene prestigio por su sabor y calidad.	0.18	4	0.72
O2 Tratado de Libre Mercado (TLC) con Unión Europea, Estados Unidos, Asia (TTP), y nuevos Mercados	0.12	4	0.48
O3 Apoyo del Estado peruano desarrollo de programas productivos como MINCETUR (PROMPERÚ), MINAGRI (SENASA), PROCOMPITE, Ley de promoción al sector agrario (beneficios tributarios y laborales).	0.12	3	0.36
O4 Nuevos Mercados en Asia.	0.09	4	0.36
O5 Nuevos avances tecnológicos aplicados al sector agrícola a nivel global.	0.09	2	0.18
Total Oportunidades	0.60		2.10
Amenazas			
A1 Fenómenos climatológicos (Niño Costero, Fenómeno el Niño, Sequías de agua).	0.12	1	0.12
A2 Fuerte competencia en precio en la ventana de exportación de los países competidores directos Sudáfrica y Kenia.	0.08	3	0.24
A3 Control fitosanitario intenso en los principales países clientes por plagas y hongos. (UE, EE.UU.; China, Japón). Marco regulatorio mundial exigente.	0.08	3	0.24
A4 Crecimiento de la oferta exportable de los países competidores.	0.06	2	0.12
A5 Rápido desarrollo en tecnología, I&D de países competidores.	0.06	1	0.06
Total Amenazas	0.40		0.78
Total	1.00		2.88

Dentro las oportunidades presentadas se observa el crecimiento sostenido de la demanda mundial de la palta en más de 24% promedio anual (2006-2016), como se observa en la Figura 30, por lo que ha sido considerado como un producto natural, nutritivo y que la palta peruana a nivel mundial tiene prestigio por su sabor y calidad.

En la Figura 26 se muestra el precio unitario promedio histórico para el periodo 2006 al 2016, el cual se mantiene creciente, ascendente a 2.20 USD/Kg. Respecto a los principales mercados internacionales de la exportación de México se observa que atiende la demanda de los mayores exportadores de palta, como se muestra en la Figura 28, en la que se observa que México es el principal exportador que abastece la demanda de EEUU de la Matriz MEFÉ.

La Palta Peruana a nivel mundial tiene prestigio por su sabor y calidad, el TLC con Unión Europea, Estados Unidos, Asia (TTP), y los Nuevos Mercados en Asia.

Las amenazas menos aprovechadas por el Sector son Fenómenos climatológicos (Niño Costero, Fenómeno del Niño, Sequías de agua), así como un rápido desarrollo en tecnología, I&D de países competidores.

En la Tabla 30 se contemplaron las siguientes condiciones: 4=La repuesta es superior; 3=La respuesta está encima por el promedio; 2=La respuesta está en el promedio; 1=la respuesta es pobre.

Los retos para el Sector son que se invierta en tecnología, investigación y desarrollo que permita mayor competitividad dentro del mercado internacional. En la Tabla 31 se observan los 10 principales países exportadores del mundo, en el que el Perú llegó a ocupar el tercer lugar al 2015, y la exportación FOB llegó a ser 5 veces (583%) lo importado por el resto del mundo, vs las casi 10 veces (979%) lo exportado por Alemania. Respecto al total exportado a nivel mundial, la exportación de Perú ha tenido una participación importante del 10%.

3.5 La Palta en el Perú y sus Competidores

Indudablemente que el mayor competidor que tiene Perú es México, con una gran historia de consumo interno, y hoy en día el mayor productor y exportador del mundo, con exportaciones ascendentes en el cierre del ejercicio del 2016 de más de 926,597 Tm, equivalente a USD 1,632 millones, como se muestra en la Tabla 31.

Tabla 31

Principales países Exportadores de Palta en el Mundo Cifras del 2015

PAÍSES	VALOR MUSD	% PARTICIPACIÓN PERÚ
México	1,632	19
Países Bajos (Holanda)	323	94
Perú	304	100
España	213	143
Chile	209	146
Nueva Zelanda	126	242
EEUU	55	552
Otros(38)	52	583
Israel	53	577
Francia	47	653
Alemania	31	979
Total general	3,043	10

Nota. COMTRADE. (2016). UN COMTRADE *Database*. Recuperado el 09 de marzo de 2017, de <https://comtrade.un.org/data/>

La exportación peruana del 2015 llegó a representar el 19% de lo que México exportó, y respecto a la participación del total mundial el 10%; los niveles son importantes respecto al resto del mundo, pero comparado con el 54% de las exportaciones de palta mexicana, existe una considerable brecha para poder llegar a los niveles que tiene este poderoso país en lo que a producción y exportación de palta se refiere, como se puede apreciar más al detalle en la Tabla 31, lo mismo que en la Figura 24. Otros países que siguen a las exportaciones de México en orden de porcentaje de participación respecto al total exportado en el año 2015 son, por ejemplo, Holanda, España y Chile.

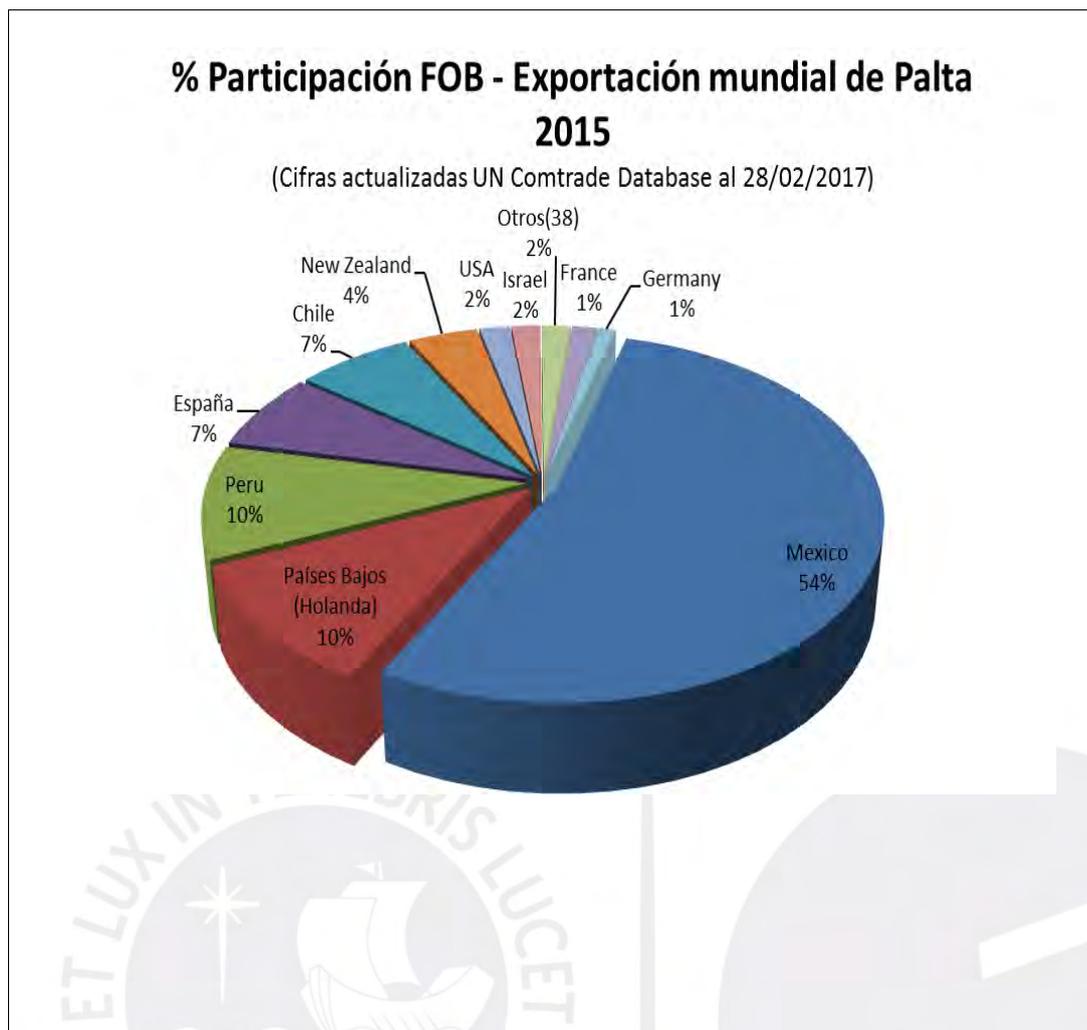


Figura 24. Participación del valor de las exportaciones de palta por países. Adaptado “UN COMTRADE Database,” por COMTRADE, 2016 (<https://comtrade.un.org/data/>).

En la Figura 26 se muestra el precio unitario promedio histórico para el periodo 2006 al 2016, el cual se mantiene creciente, ascendente a 2.20 USD/Kg. Respecto a los principales mercados internacionales de la exportación de México se observa que atiende la demanda de los mayores exportadores de palta, y se obtiene la siguiente gráfica, en la que se observa que México es el principal exportador que abastece la demanda de EEUU. En la Figura 28 se presenta a aquellos que les venden, los mayores exportadores de palta; obtenemos la siguiente gráfica, en la que se observa que México es el principal exportador que abastece la demanda de EEUU. Como se ha observado en capítulos anteriores, México es el principal país productor y exportador de palta.

En la Figura 25 se muestra la estacionalidad de exportación de la palta del Perú por mes y desde el año 2006 al 2016, se aprecia el incremento sustancial en la producción y que la ventana de producción se ha incrementado.

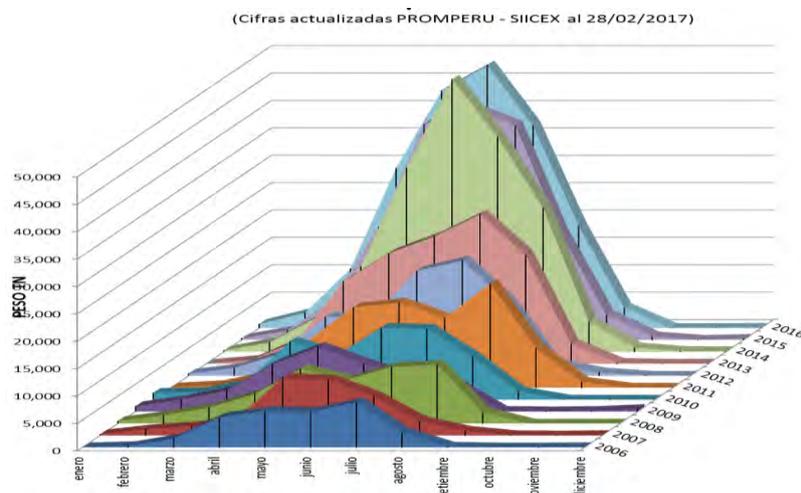


Figura 25. Estacionalidad de exportación de la palta del Perú. Adaptado de “Partida,” por PROMPERÚ SIICEX, 2017 (http://www.siicex.gob.pe/PROMPERÚstat/frmPaíses_x_Partida.aspx).

En la Figura 27 se observa que la palta se encuentra dentro de los 10 productos más producidos de México; mientras que la Figura 28 muestra, por ejemplo, cual es el valor y el peso que ha exportado México los últimos 5 años, y quienes han sido los países a los que les vende. De igual manera se ha representado en ese mismo periodo de tiempo la evolución de las exportaciones hacia China.



Figura 26. Evolución del valor de la exportación y precio mundial de palta. Adaptado de “UN COMTRADE Database,” por COMTRADE, 2016 (<https://comtrade.un.org/data/>).

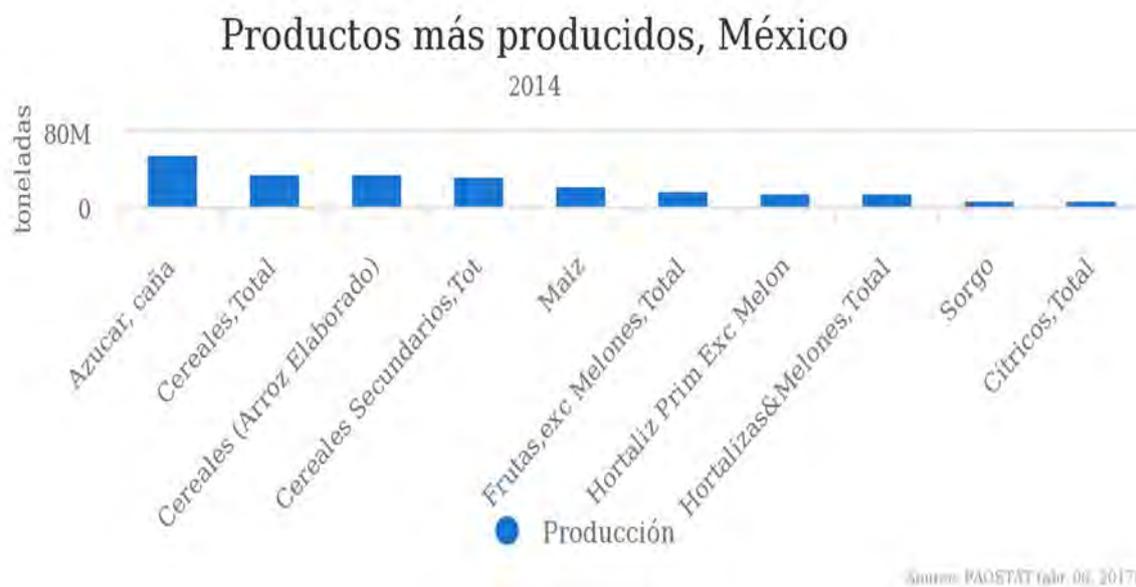


Figura 27. Productos de mayor producción en México.
Tomado de “FAOSTAT,” por Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (<http://www.fao.org/faostat/es/#data/QC/visualize>).

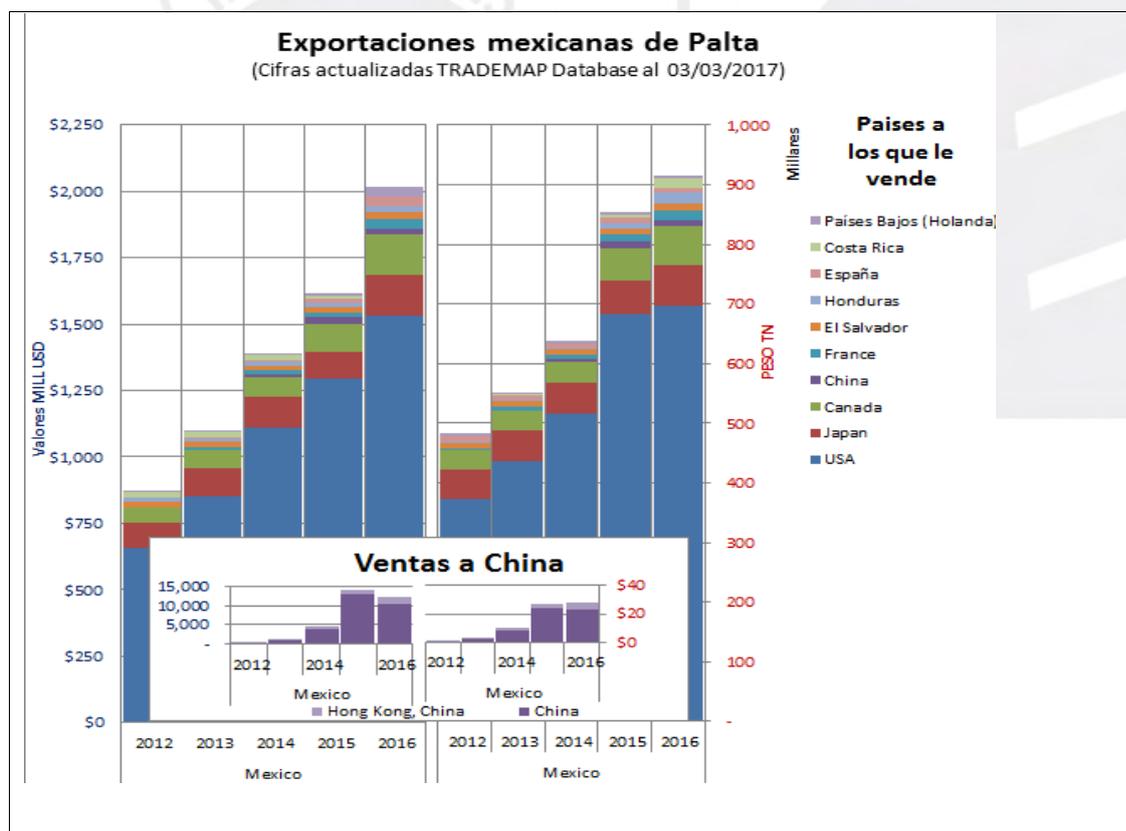


Figura 28. Exportaciones mexicanas de palta y países importadores.
Adaptado de “Map-Trade Competitiveness Map,” por TRADEMAP, 2017
(http://www.trademap.org/countrymap/Country_SelProductCountry_TS.aspx)

Las Estadísticas del Comercio para el desarrollo internacional (TRADEMAP, 2017) permiten extraer información de las exportaciones al detalle que México realizó durante los últimos 5 años. Según la Figura 29, respecto a la estacionalidad, se observa que, debido al hemisferio en el que se encuentra, corresponde una contra estación con la nuestra, tal y como se mostró en capítulos anteriores.

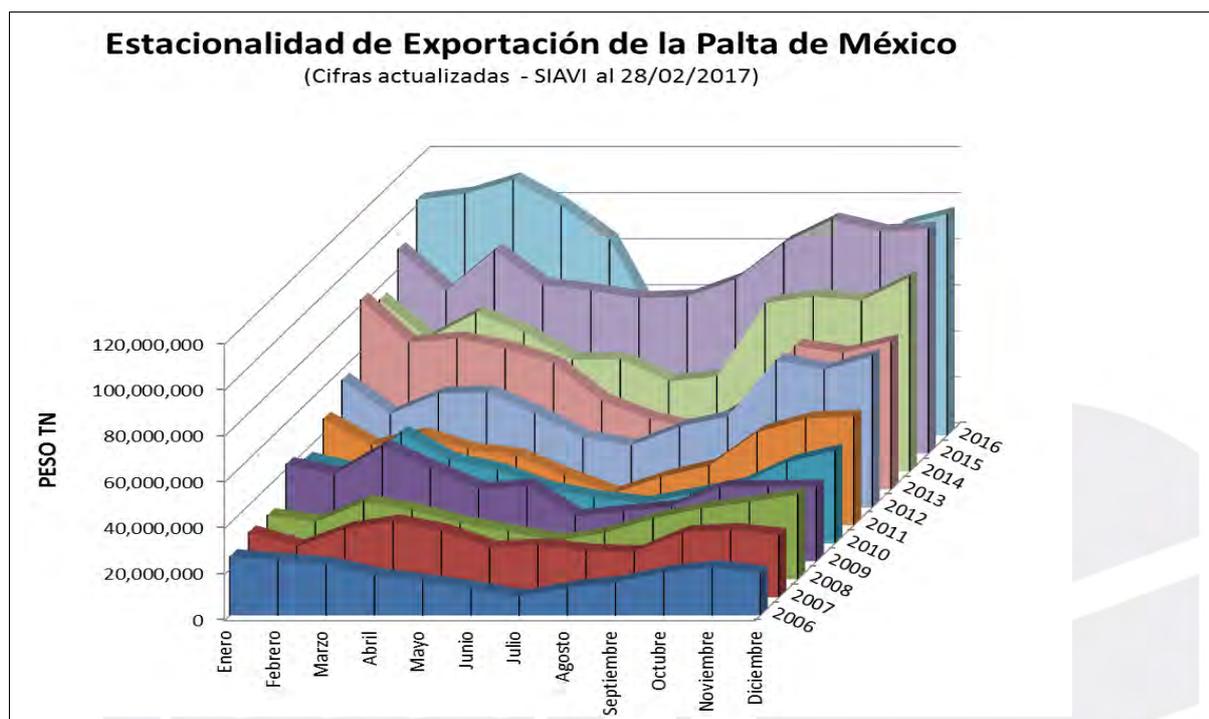


Figura 29. Estacionalidad de la exportación de palta de México. Adaptado de “UN COMTRADE Database,” por COMTRADE, 2016 (<https://comtrade.un.org/data/>).

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

La participación de los proveedores que se analizará en el presente capítulo será contemplada desde la perspectiva de las negociaciones que con ellos se puede realizar para que la incidencia que puedan tener en el precio sea controlada.

Proveedores de Maquila: Poseen un alto grado de importancia en la participación de la industria de la exportación y producción de palta, ya que será requerido no sólo el servicio en sí, sino también las buenas prácticas y conocimientos sanitarios para que sigan estándares de trato con frutas frescas de este tipo, y en específico de la palta.

La prestación de servicios marítimos son un fuerte grupo de proveedores que requieran manejar cada vez mejores tiempos de transportes y eficientes.

Proveedores de cartones: Esta lista lo encabezan principalmente dos empresas, a saber, Carvimsa y Trupal, pero al haberse sumado una cantidad importante de nuevos competidores, su poder de negociación se ha visto disminuido, lo que ha resultado en una competencia interna más intensa y una pérdida en el poder de negociación frente a la industria agroexportadora de frescos. Si se contempla, debido a todo lo analizado, que las agroexportaciones del Perú van a incrementarse, es necesario que los proveedores de cartón atiendan mejor este rubro D'Alessio Ipinza, F., Avolio Alecchi, B., Andrade Adaniya, M., D'Alessio Benzaquen, R., Saavedra Balarezo, A., & Saavedra Balarezo, B. (2017).

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

En el análisis de esta fuerza se debe tomar en cuenta el poder que tienen los compradores para exigir una mayor calidad, así como para negociar una baja o alza en los precios. La importancia del análisis del poder de negociación de los compradores radica en que puede hacer que el sector vea afectada su utilidad, ya que al demandar mayor calidad los costos crecen. Este poder básicamente afecta a las industrias donde están los compradores (o en este caso los países importadores). Según Figura 30, dentro de los principales compradores del sector de la palta, se tendrían las siguientes demandas:

- Demanda externa: Tenemos entre los mayores compradores mundiales a los siguientes países, EEUU, Francia, Países Bajos (Holanda), Reino Unido y Canadá.
- Demanda interna: Por lo general esta demanda es atendida con el producto que no es exportable, lo que no quiere decir que no sea de buena calidad sino que no tiene los estándares que la industria ha establecido. Por otro lado, es notable destacar que el consumidor interno se orienta por el consumo de la variedad de

palta fuerte y no de la Hass, lo que además hace que el productor dirija su producción a la exportación en más del 95%; otro de los factores para la poca demanda de este tipo de fruto es la apariencia poco convencional para el peruano, como es la cáscara negra y el sabor almendrado. Hay preferencia por la Fuerte, con mayor porcentaje de aceites.

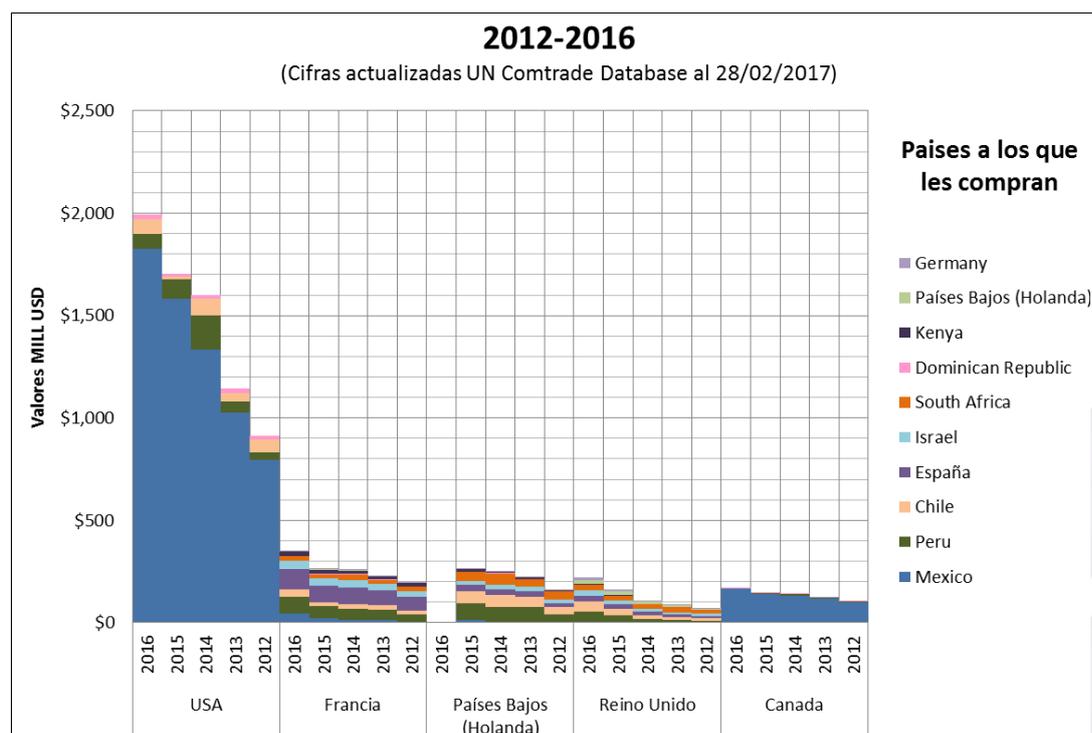


Figura 30. Principales países importadores mundiales de palta 2012-2016. Adaptado de Adaptado de “UN COMTRADE Database,” por COMTRADE, 2016 (http://www.trademap.org/countrymap/Country_SelProductCountry_TS.aspx)

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Los sustitutos son los que pueden atender la demanda de los clientes en productos o servicios, y satisfacer sus requerimientos. Los sustitutos de bienes o servicios se encuentran fuera de la industria y se convierten en una amenaza desde que el cliente opta por bajar los precios al adquirir el producto o servicio que ellos pueden ofrecerles. La amenaza en este sentido estaría sustentada si es que el proveedor del bien o servicio puede satisfacer la demanda con la calidad deseada a un precio menor, en cuyo caso se convertiría en una amenaza a considerar. La particularidad que tiene la palta al ser un producto de consumo

fresco es que hace limitada la entrada de sustitutos. Los que podrían presentarse en las siguientes formas:

Productos procesados y congelados: los sustitutos de este tipo representan una amenaza baja. De lograrse conseguir que la palta se pueda comercializar procesada o congelada sería orientada a un mercado que tenga la posibilidad de pagar más por el producto, pero al margen del precio la calidad sería considerablemente afectada, por lo que esta posibilidad es muy baja. El alto grado de oxidación también sería un factor a considerar para poder procesar este fruto.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Los entrantes son industrias que en estos momentos no compiten pero que si lo decidiesen podrían participar. Para lograr entrar tendrían que lograr pasar dos barreras importantes como son: (a) las barreras de entrada y (b) las represalias que pueden mostrar los actuales participantes de la industria. En el caso de la exportación de la palta, las barreras de entrada respecto al conocimiento no son fuertes ya que el conocimiento de los mercados es de manejo público y se pueden lograr relaciones mientras se asegure el precio y la calidad que los compradores solicitan. En el caso de la producción, las barreras de entrada podrían ser la facilidad con que se puede acceder a conseguir campos adecuados de cultivo así como las plantas o especies que tengan mejoras tecnológicas; los costos que implica son relativamente moderados, por lo que tampoco representan una fuerte barrera para quien desee ingresar en este negocio.

Por el lado de las represalias sí se puede notar que éstas son más notorias en las que el productor y exportador se logra asociar para dificultar la participación de nuevos actuantes. Esto sucede, por ejemplo, en (a) contratos a mediano y largo plazo que reservan la producción de los campos, (b) alianzas estratégicas con los exportadores, (c) reserva de los espacios en las plantas procesadoras, entre otros.

Los potenciales ingresantes a la industria de la palta serían por ejemplo: (a) Países agrícolas que deseen incursionar en este producto: si bien a la fecha el país que tiene prácticamente apoderado este sector es México, existe la posibilidad de que nuevos países empiecen a apostar por producir y exportar palta por los atractivos márgenes de ganancia. En este sentido, los entrantes que nos deben preocupar son aquellos que oferten dentro de la misma ventana exportadora que se tiene, o que saturen la producción con compra de terrenos por parte de empresas extranjeras. (b) Nuevos grupos económicos que ingresan al Sector: al ser un sector potencial que se viene consolidando en el Perú, existe la alta posibilidad de que los grandes grupos económicos peruanos que aún no hayan ingresado al sector se orienten a él a futuro, lo cual aumentaría la competencia de la industria actual, importadora y productora.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

El libre acceso de las paltas peruanas a Chile, sin necesidad de una restricción sanitaria, fue definido por el ministro de Agricultura, Luis Mayol, después de que el Comité de palta Hass hiciese el pedido al Servicio Agrícola Ganadero (SAG) de aplicar medidas sanitarias contra los envíos provenientes de nuestro país.

Chile tiene que respetar su patrimonio fitosanitario, pero en equilibrio con lo que es un país abierto y respetuoso de las normas de libre mercado que se estipulan a nivel internacional”, dijo el secretario de Estado, Mayol, tras sostener una reunión con el presidente del Comité de palta Hass de Chile, Aldo Ochoaga (Gestión, 2013).

3.6 La palta en el Perú y sus Referentes

La producción de palta en el Perú se ha visto incrementada en los últimos años, y llega a niveles comparados con los mayores productores a nivel mundial; en 2016 las cifras del Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias (SIEA), del MINAGRI, indica que la producción de paltas del Perú llegó a 457,700 toneladas (Tm), lo que significó un aumento

del 20.2% respecto de 2015. Asimismo, las principales regiones productoras fueron La Libertad, Lima e Ica, con 177,600 toneladas (con un crecimiento de 4.3%), 92,100 toneladas (subió en 13.3%) y 57,000 toneladas (se incrementó en 0.7%), respectivamente, siendo que La Libertad se produce un 39.2% del total de las paltas del país. Los datos a nivel internacional proporcionados por la FAO coloca al Perú en el 2014 dentro de los 3 primeros productores de palta, y en cuarto lugar en cantidad de área cultivada.

3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

Se han definido seis factores críticos de éxito para elaborar la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) de la palta en el Perú. Para el análisis de su competitividad se han considerado a los países de Sudáfrica y Kenia dentro de los competidores directos de la palta peruana, así como productos sustitutos. Por último, se consideró como entrantes a los recibidores (i.e., importadores) de los países destino de los productos peruanos.

En la Tabla 32 se muestra la Matriz de Perfil de Competitividad (MPC), en donde se muestra la oportunidad de mejora en Infraestructura y tecnología adecuada.

Por otro lado, para elaborar la Matriz del Perfil de Referencia (MPR), se han utilizado los mismos factores claves de éxito que se formularon en la matriz de Perfil Competitivo (MPC), donde se ha tomado en cuenta como referente a los países de mayor producción a nivel mundial y que presentan alta calidad de su producto. Estos países son México y República Dominicana. De acuerdo a la

Tabla 33 se observa que la palta en el Perú se encuentra por debajo de los países líderes de referencia por lo que para mejorar el nivel competitivo se debe considerar sus estratégicos de tecnología, calidad del producto y comerciales.

3.8 Conclusiones

Por todo lo que se puede observar en este capítulo se puede decir que el Perú se encuentra en un buen momento con respecto a las expectativas de la palta, en lo que a nivel

Tabla 32

Matriz de Perfil de Competitividad (MPC)

Factores clave de éxito	Peso	Perú (Hass - Palta Fuerte)		Sudáfrica (Hass)		Kenia (Hass)	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Marco político y legal eficiente.	0.29	3	0.86	3	0.86	3	0.86
2 Clima, Suelos y Agua.	0.10	4	0.38	4	0.38	3	0.29
3 Calidad y Volumen del producto	0.19	4	0.76	3	0.57	3	0.57
4 Inteligencia de Negocios	0.05	3	0.14	3	0.14	3	0.14
5 Infraestructura y tecnología adecuada.	0.14	2	0.29	3	0.43	4	0.57
6 Planificación del sector	0.24	3	0.71	3	0.71	3	0.71
Total	1.00		3.14		3.10		3.14

Tabla 33

Matriz Perfil de Referencia (MPR)

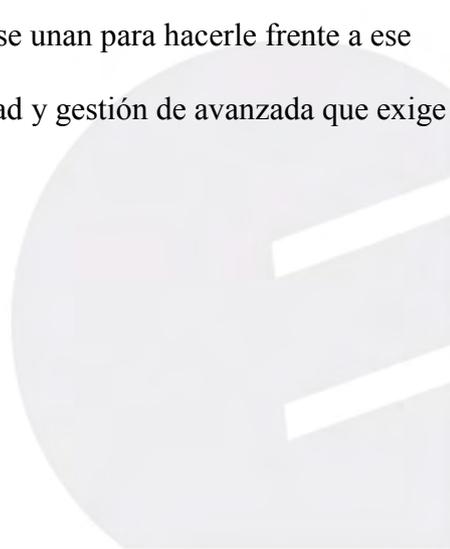
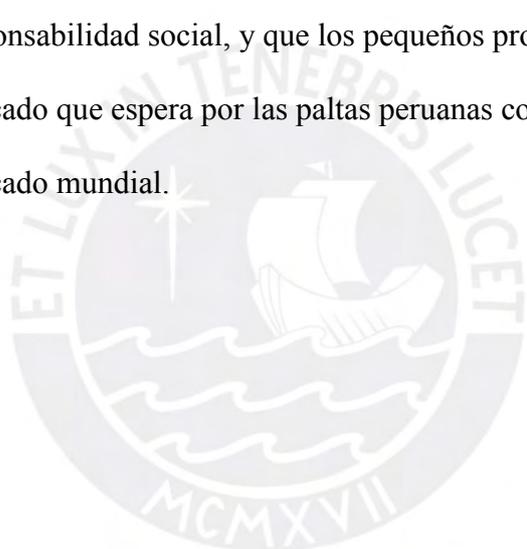
Factores clave de éxito	Peso	Perú (Hass - Palta Fuerte)		México (Hass)		República Dominicana (Hass)	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Marco político y legal eficiente.	0.29	3	0.86	4	1.14	4	1.14
2 Clima, Suelos y Agua.	0.10	4	0.38	4	0.38	3	0.29
3 Calidad y Volumen del producto	0.19	4	0.76	4	0.76	4	0.76
4 Inteligencia de Negocios.	0.05	3	0.14	4	0.19	4	0.19
5 Infraestructura y tecnología adecuada.	0.14	2	0.29	4	0.57	4	0.57
6 Planificación del sector	0.24	3	0.71	3	0.71	3	0.71
Total	1.00		3.14		3.76		3.67

de producción y exportación se refiere se observa cómo el análisis externo del entorno global favorece, y en otros se ha reconocido que debe ser evitado para que la industria pueda abrirse paso. Se observa, además, que los objetivos son bastante reales dado que, en comparación con nuestros competidores en Sudamérica, estamos en un nivel que puede darnos la ventaja

competitiva de poder posicionarnos en el primer lugar, pero a nivel mundial los grandes márgenes que posee México, tanto en tierras de cultivo que destina a la palta, la exportación que cubre la demanda de los más grandes compradores como Estados Unidos, y de su fuerte consumo interno, nos coloca en una posición poco probable o casi imposible, en el mediano plazo, de poder igualar o superar.

Por otro lado se debe considerar que los problemas internos por los que atraviesa el país pueden y están siendo gestionados para que sea sólo una etapa de corta duración. La estabilidad económica y las expectativas favorables de los países socios nos da, además, un buen panorama que debemos aprovechar con la inversión pública y privada.

Ahora, lo que corresponde al país es seguir adelante y tener un crecimiento sostenido, con responsabilidad social, y que los pequeños productores se unan para hacerle frente a ese mercado que espera por las paltas peruanas con la calidad y gestión de avanzada que exige el mercado mundial.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

En el presente capítulo se realiza un análisis interno de la Palta en el Perú para identificar las estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. En consecuencia, lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas, las cuales son las fortalezas de la misma, que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia (D'Alessio, 2014).

Para ello, se desarrolla el análisis interno AMOFHIT, en el cual se evalúan los factores internos, tales como: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos y cultura, (f) sistemas de información y comunicaciones y (g) tecnología e investigación y desarrollo. Como resultado de dicho análisis, se determinan y evalúan las fortalezas y debilidades de la palta en el Perú y que a su vez permiten desarrollar la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

Para sustentar estos análisis, se han realizado también una serie de entrevistas a personas relacionadas al sector agroexportación de palta fresca en Perú. Las personas entrevistadas fueron las siguientes:

- Entrevista al Gerente General de la Asociación de Productores de palta Hass del Perú (ProHass), Arturo Medina Castro.
- Entrevista a un especialista en agro exportación de palta de la empresa Agrokasa. José Antonio Castro Eche copar.
- Entrevista a especialista en frutales y negocios de Exportación. Ingeniero Guillermo Parodi Macedo.

Los comentarios de los especialistas respecto a la evaluación interna de la Palta en el Perú son congruentes y han servido de apoyo la elaboración del análisis AMOFHIT y guiará

la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas:

- ProHass, es una asociación de productores y agroexportadores que se fundó con el objetivo de lograr la apertura de mercados; se necesitada abrir mercados, pensando en el futuro donde colocar la fruta. Al inició, en el año 1999, sumaba 250 Ha; al año 2017, ProHass representa aproximadamente 17 mil Ha de palta Hass del Perú.
- Desde el punto de vista de Marketing y Ventas, los entrevistados concuerdan con un incremento constante en la participación del mercado internacional, y que esta seguirá incrementándose; sin embargo, en muchos países aún no se conoce la palta. Asimismo, en el mercado local la promoción es casi nula. El consumo de alta Hass en el Perú es bajo debido a los hábitos de consumo. El gobierno no invierte en marketing. La gran inversión en promoción la realiza el sector privado, y también realiza estudios para demostrar científicamente sus beneficios, y promover el consumo de una fruta saludable.
- En lo que se refiere a Logística y Operaciones, todos los entrevistados estuvieron de acuerdo en que existe un amplio mercado de consumidores a nivel internacional, donde la palta Hass es valorada por su calidad y variedad de calibre; hay muchos mercados abiertos (España, Francia, Japón, China, Argentina, etc.). Nuestras debilidades van por el lado de la infraestructura, nos falta carreteras, y por el tema logístico (barcos), para la salida del producto. También poner orden en la oferta al exterior (la sobre oferta genera reducción de precios). Existe también en algunos productores falta de responsabilidad (si se considera el porcentaje mínimo requerido de materia seca para la exportación de

la palta Hass, que es el 21.50%), por debajo de ese margen la palta pierde calidad, lo cual va en detrimento de la palta Peruana en general.

- Desde el punto de vista de Finanzas y Contabilidad, se dedujo por las entrevistas que los fondos para inversión provienen del sector privado. Existen asociaciones como ProHass, Sierra exportadora, etc., que promueven la inversión en la promoción, logística, tecnología y otros.
- Referente a Recursos Humanos, los entrevistados indicaron en su mayoría que no se conocen los estilos de decisión de los funcionarios que toman las decisiones y que tampoco se cuentan con políticas ni estándares de contrataciones o despidos, básicamente por la informalidad que aún existe dentro de las campañas de cosecha y exportación.
- En cuanto a Sistemas de Información, según las entrevistas, se puede observar que, en su mayoría, las empresas agroexportadoras de palta Hass cuentan con sistemas de información acorde a la magnitud de sus operaciones.
- Por último, referente a las Tecnologías e I&D, las grandes empresas agroexportadoras de palta Hass, invierten en tecnología y cuentan con las capacidades necesarias, las cuales son aplicadas en el proceso productivo. En nivel de conocimiento en el Perú hay expertos en la producción de palta Hass.

4.1.1 Administración y Gerencia

En el proceso operativo, el permanente objetivo de la administración es aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito en el sector o sub sector industrial, y en los diferentes mercados globales (D'Alessio Ipinza, y otros, 2017).

Respecto a la exportación de productos, ante un contexto de creciente globalización económica, el sector exportador tiene un rol fundamental como impulsor del crecimiento,

generador de empleo y promotor del desarrollo de las naciones. Este Ministerio con la participación de las entidades de los sectores público y privado, vinculadas al comercio exterior, implementaron el PENX con un horizonte de 10 años a 2013. Se desarrollaron estrategias a corto, mediano y largo plazo, con el objetivo de convertir al Perú en un país exportador de bienes y servicios competitivo y diversificado, así como buscar el incremento sostenido de las exportaciones y promover la imagen del Perú como país exportador (MINCETUR, 2014),

Esta situación ha contribuido en la política de apertura comercial y ha permitido al país contar con diversos acuerdos comerciales, alianzas y foros de integración formado por países con sólidas políticas macroeconómicas y de desarrollo, así como un clima favorable para la inversión. Son partícipes de esto las principales economías del mundo (i.e., EE. UU., Unión Europea, China y Japón). Se adaptó al nuevo entorno y desafíos de este sector, y se tomó como base los excelentes resultados obtenidos del PENX 2003-2013, el importante desarrollo del comercio exterior y mejoras en la competitividad del Perú. El PENX 2025 se ha propuesto una meta sin precedentes: “La internacionalización de la empresa peruana” (MINCETUR, 2014).

El (MINAGRI, 2016) se encarga de establecer la Política Nacional Agraria de cumplimiento obligatorio en todos los ámbitos de Gobierno. En el año 1994 se inician las primeras plantaciones de palta Hass llevadas a cabo por empresarios agricultores con el propósito de exportar; anteriormente no existían más de 25 Ha de esta variedad dispersadas por todo el país. En el 2016, el Perú cuenta con un área de producción de palta de 37,402 hectáreas, de las cuales más de 18.000 Ha son de la variedad Hass, las que se encuentran cultivadas; y aproximadamente el 95% se destina para la exportación. Existe una marcada diferenciación entre las zonas productoras de palta Hass y Fuerte que se producen en zona costera y desértica, con las otras variedades que se producen en zonas cálidas y lluviosas

próximas a la Amazonía (MINAGRI, 2017). En el Perú, al 2011, según la Tabla 34, existen 29 Asociaciones de productores de palta en diversas regiones del Perú, las cuales se organizan y hacen esfuerzos locales para promover el cultivo y exportación de la palta.

Tabla 34

Principales Asociaciones de Productores de Palta

Región	Asociaciones
Moquegua	Asociación de productores y comercializadores de palta de Moquegua – APCM Asociación de productores y comercializadores de palta de Escapalque – Samegua - ASPROPCE Asociación de productores de palta de Torata - APPT Asociación de productores de palto de Omate – Moquegua (ASPROPOM) Asociación de productores agropecuarios de la provincia general Sánchez Cerro
Arequipa	Asociación de productores de palto de Tiruque – Arequipa (ASPROPALTO) Asociación de productores de palto de Chichas - Arequipa
Cuzco	Asociación de Productores Frutícola de Palto del Valle de Limatambo
Apurímac	Asociación de fruticultores del valle de Abancay Cooperativa agro frutícola bella abanquina – COAFRUBA Asociación de fruticultores de Auquibamba – AFA Asociación de productores agropecuarios de Yaca – APAY Asociación de fruticultores del valle de pampas
Ayacucho	Asociación de fruticultores del valle de Huanta – AFRUVAH Asociación de productores agropecuarios valle exportador – San Miguel
Huancavelica	Asociación de productores agropecuarios de Marcas – APAM Asociación de productores agropecuarios de Yanapampa – APAY Asociación de productores agropecuarios del anexo de Camayoc – APAAC Asociación de pequeños productores de palto del sector Lucma – APPSL
Ica	Asociación de productores de palto – Catalina Buendía de pecho
Lima	Asociación interprovincial de lucha contra la mosca de la fruta en los valles interandinos de Huaura-Sayán-Huaral - AICL Asociación de productores agrarios sector Santa Rosa – Palpa - APA Asociación de Productores de Palta Hass del Perú(ProHass)
Junín	Asociación de fruticultores de Andamarca
Ancash	Asociación de productores exportadores de palto – Chasquitambo (APEP) Asociación de productores de palto de Moro – APROPALMO Asociación de productores de palta orgánica de Quillo
Cajamarca	Asociación de productores agrarios valle Cajabamba – APAVAC Asociación de productores de palta fuerte “los fuertes de Chorobamba”

Nota. Tomado de “Mejoramiento de la Competitividad de los Pequeños Productores de la Palta de la Sierra Peruana,” por avocados.source, 2011 (www.avocadosource.com/wac7/Section_16/BeltranMolinaFederico2011.pdf).

La mayoría de estas asociaciones están formadas por pequeños productores, con bajo conocimiento de gestión empresarial y de exportación, y que operan bajo la informalidad, lo cual les genera un nivel de representación bajo y carecen del apoyo integrado de las instituciones públicas. ProHass es la Asociación más representativa en el Perú; en el año 2001, productores peruanos conformaron la Asociación de Productores de palta Hass del Perú (ProHass), que agrupa a 70 productores a nivel nacional.

La producción de la palta en el Perú se incrementó en 400 % desde el año 2006 al 2016, y el año 2006 la producción fue de 113,259 Tm y en el año 2016 de 452,736 Tm. Con ello se han incorporado nuevos terrenos de cultivo, debido a la creciente demanda en el mercado internacional. La palta se cultiva en la costa peruana, y las principales regiones de producción durante el año 2016 son La Libertad, Lima, Ica y Junín, que contribuyen con un 79.70% de la producción nacional. El Programa Nacional de Innovación e Industria en Palta Hass y Otros Frutales desarrolla sus actividades tanto en el occidente como el oriente de los andes y ha priorizado como ejes de desarrollo las zonas o valles ubicados en las regiones de Apurímac, Cusco, Junín, Ayacucho, Huancavelica, Arequipa, Moquegua, La Libertad, Lambayeque, además de las regiones de Cajamarca, Ancash, Cerro de Pasco y Lima provincias.

El programa ha priorizado en el 2016 como ejes de desarrollo impulsar negocios frutícolas en zonas o corredores productivos económicos de las siguientes regiones:

- Macro Región Norte: impulsar principalmente acciones en La Libertad, Lambayeque y Amazonas, en frutales como palto, uva de mesa, granadilla, maracuyá, pitahaya y piña.
- Macro Región Centro: Impulsar acciones en Cerro de Pasco, Junín, Huancavelica, Lima. Dar prioridad a cultivos frutales como el palto, melocotonero, granadilla, piña, manzano, chirimoya y tuna.

- Macro Región Sur: en la cual se impulsan las acciones en Apurímac, Cusco, Ayacucho, Arequipa, Puno y Moquegua. Aquí se desarrollan acciones en favor del cultivo del palto, uva de mesa, granada y papayita andina, principalmente.

El año 2016, el rendimiento promedio por Ha es de 12.10 Tm, y puede llegar hasta 15.70 Tm/Ha. Ello, según un manejo eficiente, moderno y con adecuados sistemas de irrigación (MINAGRI, 2017). Asimismo, Sierra Exportadora es el organismo público ejecutor que busca promover y desarrollar una oferta exportable de calidad para articular la Sierra Peruana a los mercados nacionales e internacionales, fomentar los emprendimientos locales, promover la asociatividad y la innovación de los procesos productivos para convertir a la zona andina en una región competitiva (Sierra Exportadora, 2014). En el Perú, según Tabla 35, existen diversas empresas exportadoras de palta. Las principales son Drokasa y Camposol. Es importante indicar que la mayor parte de las empresas exportadoras cuentan con experiencia en la producción, comercialización y exportación, lo que les permite tener conocimiento de las normas de calidad y estándares fitosanitarios que exige el mercado externo. En este contexto los empresarios agrícolas se adecúan a las normas EurepGap de la Unión Europea para mantener el acceso a los mejores supermercados y mantener su competitividad en el mercado europeo.

Tabla 35

Principales Empresas Exportadoras de Palta

Empresa	%Var 16-15	%Part. 16
Sociedad Agrícola Drokasa S.A.	86	17
Camposol S.A.	5	9
Agrícola Cerro Prieto S.A.	10	8
Consorcio de Productores de fruta	13	6
Avocado Packing Company S.A.C.	67	6
Camet Trading S.A.C.	--	5
Corporación Frutícola de Chincha	17	4
Agroindustrias Verdeflor S.A.C.	78	2
Sociedad Agrícola Virú S.A.	52	2
Otras Empresas (155)	--	32

Nota. Fuente: (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, 2016). Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/PROMPERÚstat/firmPaíses_x_Partida.aspx

La palta Hass del Perú llega a 58 países a nivel mundial. Los mercados más importantes son Países Bajos (Holanda), Estados Unidos, España y Reino Unido. El notable crecimiento del sector agrícola de los últimos años es el resultado de la confluencia de múltiples factores, entre los cuales se puede destacar: el desarrollo tecnológico, con mejor tecnificación del riego y mejoras en el manejo agronómico y en la gestión agroindustrial; el adecuado trabajo sanitario, control de la mosca de la fruta y establecimiento de protocolos sanitarios por parte del SENASA, y la expansión de mercados de destino a través de los TLCs y promoción de la oferta exportable. Sin embargo, ahora se perfila la producción de las asociaciones de pequeños productores de palta ubicadas en los valles de la sierra peruana, quienes hace algunos años atrás han iniciado un proceso de reconversión y ampliación de nuevas áreas sembradas hacia la variedad Hass, y articulación a los mercados con el soporte de Sierra Exportadora. Perú es el segundo país que exporta paltas frescas en el mundo, por debajo de México, un lugar ganado por la calidad y sabor del producto, y que contribuye al incremento significativo de las exportaciones alrededor de 12% anual.

4.1.2 Marketing y Ventas

La función de marketing consiste en la exploración del manejo de la organización en relación con sus mercados, cómo vende, y cuál es la satisfacción de sus clientes y consumidores. Es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización (D'Alessio, 2014).

Si bien la palta Fuerte es la más demandada en el mercado interno, el 95% de lo que se consume en el exterior es palta Hass, ya que es la palta que más consumo tiene a nivel mundial. Esto debido a su alta calidad y a la mejor resistencia en los viajes por barco, que a veces toman más de 35 días. El consumo interno de palta tiene escasa promoción a nivel gubernamental, el producto es de dominio público y se vende sin mayor control de calidad y análisis por parte de SENASA u otra organización nacional; no existe una empresa que lidere

el mercado, la oferta se da a través de distintos productores en el Perú. Sin embargo, para la exportación de palta Hass, el producto requiere de una certificación fitosanitaria, y depende del mercado de destino; este importante rol está a cargo de SENASA, que es un aliado importante en la apertura y consolidación de los mercados internacionales.

Respecto a la promoción internacional, el Perú, en el año 2016, invirtió aproximadamente USD 2 millones en el mercado de EE.UU. Asimismo, el gobierno de EE.UU, realiza gran inversión en estudios de nutrición y salud humana a fin de sustentar las propiedades y beneficios de la palta Hass, de manera que motive el consumo entre sus habitantes (Medina, 2017). Se planteó las 4P (Producto, Precio, Promoción y Plaza) que brinda información en el análisis.

Producto. La primera variable de análisis dentro del marketing es el producto; la palta es un fruto de alto valor nutritivo, cuyo poder reside en la gran cantidad de minerales y vitaminas que posee. La Asociación de Productores de Palta Hass del Perú ProHass, agrupa a productores y exportadores de palta; esta Asociación está dedicada a proporcionar un estándar de calidad mínimo que se genere desde el lugar de producción hasta el momento de llegar a su destino. Las mayores ventajas de la palta Hass son su calidad, resistencia para el transporte y su larga vida post cosecha. Dentro de las características esenciales del producto que permiten su gran demanda, aceptación y adaptabilidad a los requerimientos y exigencias del consumidor en el mercado internacional, destacan las siguientes:

- Tamaño de fruta mediano, su peso oscila entre 200 y 300 gr.
- Pulpa cremosa con muy pocas fibras, exquisita palatabilidad.
- La semilla es de tamaño pequeño, forma esférica y adherida a la pulpa.
- La piel coriácea, rugosa y su color torna de verde al negro cuando la fruta se encuentra apta para consumo.
- El fruto puede permanecer en el árbol un cierto tiempo después de alcanzar la

madurez, sin perder su calidad.

- Resistente al transporte.
- El árbol es muy sensible al frío y muy productivo.
- Acepta la maduración con etileno.
- Alto contenido de potasio y reduce el nivel de colesterol.

Dentro de los factores tangibles, podemos mencionar como factores clave:

- Se utiliza cajas de cartón corrugado de 4 Kg de capacidad (calibres grandes y medianos), y de 15 Kg (calibres pequeños) para fruta exportada a Europa. Para el mercado de Estados Unidos se utilizan cajas de 11.2 Kg de capacidad. En dichas cajas se incluye información sobre la variedad del producto, el precio, el calibre y el país de origen, así como información de trazabilidad, esto es, la fecha de proceso, la planta de empaque, la variedad, el lote y el productor.
- Empleo de Jabas plásticas de 20 kilogramos.
- Contar con certificaciones internacional como ISO 9001:2000, y la ISO 14001 (cuidado ambiental). Posee las certificaciones fitosanitarias que requiere el mercado de la Unión Europea.
- Los envíos de palta Hass para consumo como fruta fresca se realizan vía marítima en contenedores con atmósfera controlada de 20 Tm cada uno, los cuales cuentan con sistemas de atmósferas controladas que tienen como función preservar al máximo la calidad de la fruta, y evitar su deterioro y/o maduración para llegar en condiciones óptimas al destino.
- Empleo de la marca Hass como sinónimo de calidad, excelente imagen y reconocimiento mundial. El transporte, mayormente, se da por vía marítima a través del puerto del Callao, el cual tiene una duración de viaje de 25 días con una frecuencia de salida cada 14 días, con destino a los siguientes puertos: en Francia,

Lev Havre; en Holanda, Rungis, Sherrness, Antwerpen y Róterdam; en el Reino Unido, Felixtone y Bristol; en España, Algeciras y Bilbao. En el almacenaje se utiliza contenedores refrigerados que permiten controlar la temperatura, la humedad, la concentración de gases y retardar el proceso de maduración (Carlini, ProHass). Los envíos de alta se realizan en cajas de cartón corrugado, cajas de 4 Kg, calibre 12-22 (330-180), lo cual puede modificarse según el mercado de destino.

- La variable precio, es compleja de determinar debido a que estos varían según cada período; los factores que influyen en esta variación son el nivel de producción, aumento de la demanda, la estacionalidad, entre otros; por lo tanto, los precios no se mantienen estables. Durante los últimos cuatro años el precio de las exportaciones presenta un crecimiento sostenido con un incremento promedio anual de 4%. En consecuencia, la oferta y los precios puede variar de una semana a otra, la comercialización se da a precio de mercado; si se considera que la exportación del producto es través un agente intermediario, el precio utilizado será del tipo FOB, el cual permite competir con otros países exportadores, debido a que la Palta es una fruta de alta demanda por su excelente calidad y precio acorde con su valor percibido por el consumidor final.

La exportación en valor FOB se debe a las desventajas competitivas que tiene el Perú en valor CIF; dado que las empresas de transportes y de seguros ofrecen tarifas más elevadas debido a los volúmenes pequeños de exportación que tiene nuestro país. Los países europeos, por el tamaño de movimiento en el mercado internacional, obtienen tarifas más competitivas que permiten, finalmente, tener un mejor precio para el mercado importador. En la Figura 31 se muestra la evolución de precio FOB unitario de las exportaciones de palta durante el período 2006-2016, y el crecimiento

sostenido del precio durante los últimos cuatro años que fluctúa entre USD 1.62 y USD 2.05 por kilogramo.

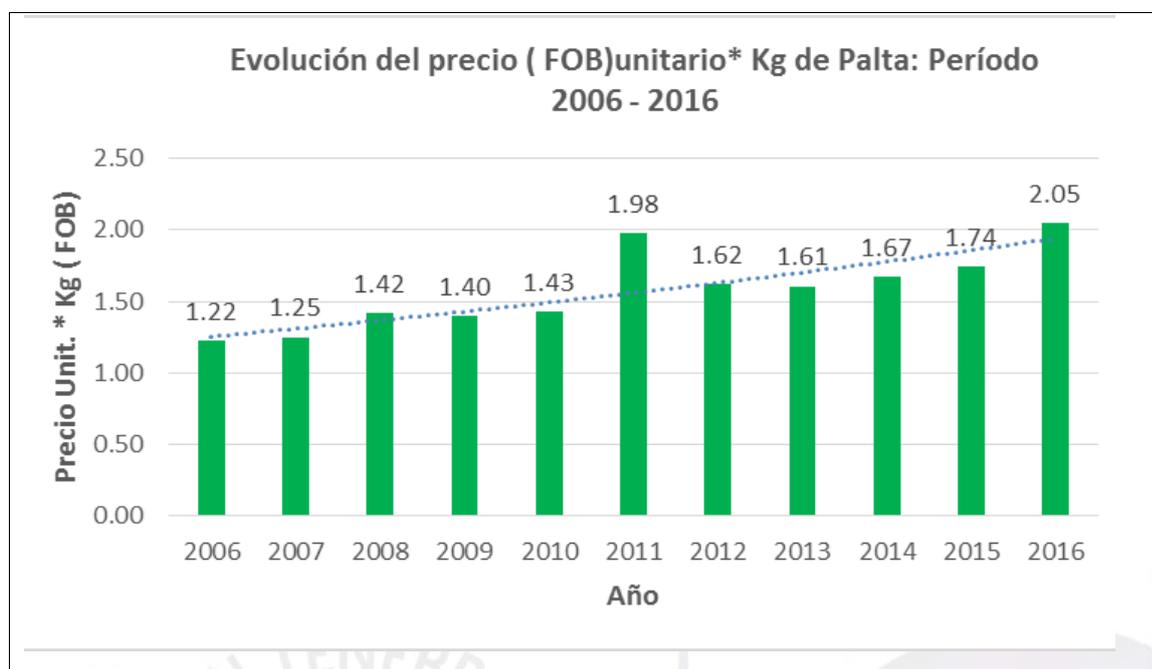


Figura 31. Evolución del precio unitario de la palta período 2006 a 2016. Tomado de PROMPERÚ SIICEX. PROMPERÚ Web. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/PROMPERÚstat/frmPaíses_x_Partida.aspx

Según la Figura 32, se muestra a los principales países importadores de palta peruana, donde Holanda es el principal importador en el 2016 con USD 163.32 millones, seguido de España con USD 78.11 millones. El principal mercado de entrada de los productos en España es Mercamadrid, el cual es uno de los complejos de distribución mayorista más importantes de Europa; en tercer lugar se encuentra EE.UU con USD 74.78 millones, y en el cuarto lugar Reino Unido con USD 44.23 millones en exportaciones de palta.

Plaza. La distribución se da a través de agentes intermediarios que permiten realizar las exportaciones de palta Hass de forma directa, los principales mercados de destino son EE.UU, España, Holanda, Argentina, Chile, Brasil, Colombia, Ecuador, India, Japón y China. Estos agentes conocen tanto los aspectos administrativos como los requisitos técnicos para gestionar las importaciones de frutas y verduras convencionales. Puede resultar muy difícil vender directamente a través de mayoristas especializados o supermercados, dado que

éstos son redes comerciales difíciles de ingresar, y en muchas ocasiones no tienen idea de las limitaciones que enfrentan los importadores de los países en desarrollo.

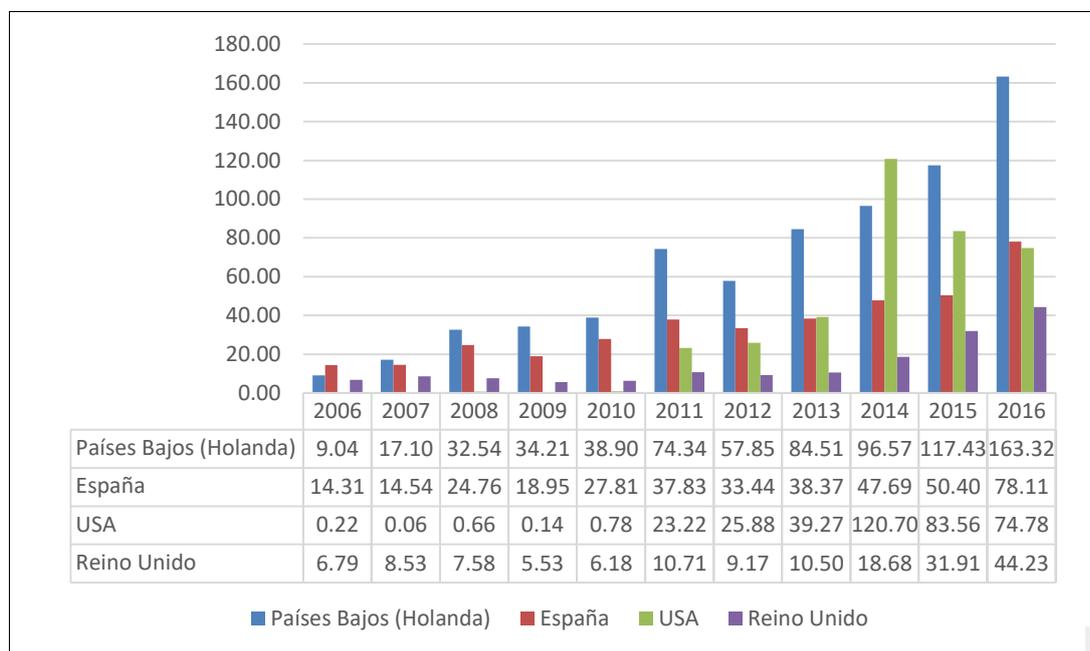


Figura 32. Valor de importaciones de la palta peruana por país.

Adaptado de “Partida,” por PROMPERU SIICEX, 2017

(http://www.siicex.gob.pe/PROMPERUstat/frmPaises_x_Partida.aspx).

En la Tabla 36 se muestra a las principales empresas exportadoras de palta durante el año 2016. Destaca la Sociedad Agrícola Drokasa S.A. en el volumen de exportaciones con 28’393,343.00 Kg, con un precio FOB por Kg de USD 2.32. Sin embargo, el mejor precio de exportación lo tiene la empresa Consorcio de Productores de fruta S.A, con USD 2.37 por Kg., el cual se encuentra en el cuarto lugar de exportación de palta.

Promoción. La variable promoción es el objetivo de los exportadores para dar a conocer los beneficios del producto, por lo cual, sobre la base de los medios a los cuales acuden los agentes en el ámbito internacional, se desarrollan estrategias de medios tales:

- Participación en las ferias internacionales: se cuenta con stands propios donde se buscará el impacto visual a través de videos y entrega de muestras bajo la modalidad de degustación, entrega de folletos informativos que refleje la eficiencia, eficacia y calidad de la producción de Palta.

Tabla 36

Principales Empresas Exportadoras de Palta en el Año 2016

Exportador Palta Fresca 2016	FOB MUSD	Peso Neto Millones Kg	USD/Kg
Sociedad Agricola Drokasa S.A.	66	28	2.33
Camposol S.A.	36,976	19,940	1.85
Agricola Cerro Prieto S.A.	32,909	15,531	2.12
Consorcio De Productores De Fruta S.A.	22,871	9,614	2.38
Avocado Packing Company S.A.C.	21,855	9,656	2.26
Camet Trading S.A.C.	21,070	11,627	1.81
Corporacion Fruticola De Chincha S.A.C.	16,134	7,061	2.28
Agroindustrias Verdeflor S.A.C.	9,045	4,700	1.92
Sociedad Agricola Virú S.A.	8,599	4,379	1.96
Eurofresh Peru S.A.C	7,765	4,188	1.85
Incavo S.A.C.	7,162	3,337	2.15

Nota. Tomado de "Partida," por PROMPERU SIICEX, 2017
(http://www.siicex.gob.pe/PROMPERUstat/frmPaíses_x_Partida.aspx).

4.1.3 Operaciones y Logística. Infraestructura

El tercer aspecto que amerita una revisión integral es el relacionado con la producción de bienes y/o servicios. Aborda lo que es la gestión de operaciones productivas, la logística integrada apropiada para el proceso operativo, y la infraestructura adecuada donde se realizará este proceso (D'Alessio, 2014).

El principal reto de los productores es actuar con una conciencia de calidad y responsabilidad hacia el sector para no mermar el estándar de calidad que se ha logrado, y así preservar en el futuro los mercados existentes (Bustamante, 2017). Según la Figura 33, en el área de operaciones, la cadena productiva para el sector de la palta en el Perú empieza con la asistencia de los insumos agrícolas a los terrenos de cultivo, los cuales influyen en la calidad

y rendimiento del producto, es decir la oferta exportable, dentro de los cuales se encuentran la semilla, insecticidas, fungicidas, fertilizantes, maquinaria, entre otros. Así también se encuentra a los acopiadores, empacadores, productores y exportadores que trabajan conjuntamente y que hacen que la comercialización se divida en dos mercados, interno y externo. Las características del suelo y climáticas de la costa peruana ofrecen excelentes condiciones para la producción de palta Hass. Las modernas técnicas de agricultura que se tiene, como el uso de sistemas tecnificados de riego por goteo o micro aspersión y correcto uso de agroquímicos, fertilizantes y maquinarias, permite la optimización de recursos hídricos e insumos usados en el campo. Sumado a las Buenas Prácticas Agrícolas, al uso eficiente de los recursos naturales y a la protección del medio ambiente. Los asociados a ProHass reciben asesoramiento técnico; además, se unifican esfuerzos para llevar a cabo investigación científica, y se contribuye, de esta manera, a la adopción y uso de nuevas tecnologías de cultivo que sean beneficiosas para el sector (ProHass, 2017).

Sin embargo, algunas empacadoras necesitan interiorizar la importancia de ofrecer paltas de calidad total a los mercados, ofrecer la Palta con el porcentaje 23% de materia seca establecida. Así también, para las empresas exportadoras, se requiere mejorar la capacitación a sus empleados a todo nivel. La integración es fundamental, por ello los productores, empacadores y exportadores, deben estar informados de las regulaciones sanitarias, fitosanitarias y cumplirlas para poder exportar un producto de alta calidad. Las principales fortalezas de los exportadores peruanos de palta es el posicionamiento como exportadores de un producto de alta calidad, con una estricta supervisión desde el proceso de cultivo hasta el envío del producto; SENASA cumple un importante rol en este proceso. En segundo lugar, se tiene a los agroexportadores quienes a su vez contratan las maquilas de las plantas empacadoras, y a una serie de proveedores adicionales para efectuar el proceso de exportación.

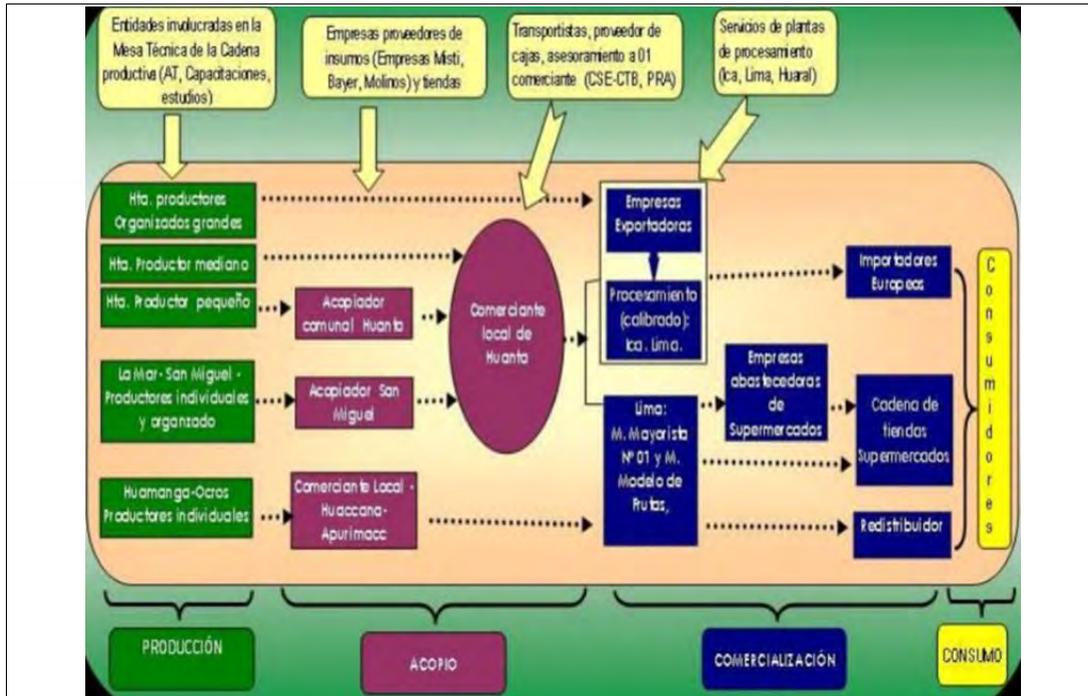


Figura 33. Cadena productiva de la palta.
Tomado de “Cadena-Productiva-de-Palta,” 2012.
(<https://es.scribd.com/document/86569518/>)

Los agroexportadores tienen dentro de su función realizar todos los procesos necesarios para hacer del producto exportable, y realizar la transacción internacional. Son los encargados de unir los mercados y por ende son sus obligaciones contratar a: las maquilas para asegurar la calidad, y a los operadores logísticos para efectuar la exportación; es decir, para llevar el producto exportable a destino, y, por último, al consumidor final o cliente. El Flujo de Proceso para exportación de palta se realiza según detalle:

- Clasificación por tamaños/calibrado.
- Recolección en jabs cosecheras.
- Transporte a la empacadora.
- Descarga.
- Evaluación preliminar.
- Enfriado y conservación temporal.
- Volcado, lavado: escobillado sin causar daños.

- Selección-descartes.
- Secado, Encerado.
- Clasificación por tamaños/calibrado.
- Empacado, etiquetado en cajas y pesaje.
- Enfriado/refrigerado a 5.5 a 6.5° C.
- Paletizado y/o estiba de contenedores.
- Carga en camiones a puerto de embarque.
- Inspección fitosanitaria en puerto.
- Transporte marítimo.
- Desembarque, Inspección en destino.
- Fumigación y Distribución y Expendio.

Según ProHass (2017), las empacadoras que prestan servicios o pertenecen a los asociados trabajan con alta tecnología y cuentan con las regulaciones del sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control; garantizan de esta manera un alimento inocuo y un servicio de primer nivel. Los procesos de empaque han sido estandarizados para cumplir con las regulaciones internacionales, y ofrecer un producto de calidad uniforme a los clientes. Se realiza un riguroso trabajo desde la recepción, el volcado, el embalado, el paletizado y el almacenamiento en frío de la palta Hass. Además, las plantas de empaque utilizan sistemas de trazabilidad, mediante una codificación que permite identificar y rastrear el origen de la fruta hasta el lote y productor individual.

La palta se mantiene en ambientes refrigerados durante todo el proceso de almacenaje y de transporte en contenedor. Se utiliza cajas de cartón corrugado de 4 Kg de capacidad en calibres grandes y medianos, y de 15 Kg para calibres pequeños, para la fruta exportada a Europa. Para el mercado de Estados Unidos se utilizan cajas de 11.2 Kg de capacidad. Las paltas se empaican de acuerdo con las especificaciones del cliente y las regulaciones del

mercado objetivo de exportación. Cada caja en la que se embalan las paltas contiene información del peso, calibre y país de origen, así como información de trazabilidad, es decir la fecha de proceso, la planta de empaque, la variedad, el lote y el productor. Los envíos de palta Hass para consumo como fruta fresca se realizan vía marítima en contenedores con atmósfera controlada de 20 Tm cada uno. El tiempo de traslado hacia Europa es de 23 días, 14 días a EE.UU y 27 días hacia China y Japón, lo que se encuentra dentro del rango de tiempo de travesía permitido para la conservación de su calidad, el cual es de 33 días aproximadamente. Los contenedores, además de las condiciones de frío, cuenta con sistemas de atmósferas controladas, es decir diferentes concentraciones de los gases oxígeno y dióxido de carbono, y normalmente con dos filtros de etileno, los cuales tienen como función preservar al máximo la calidad de la fruta y evitar su deterioro y/o maduración para llegar en condiciones óptimas al destino. Asimismo, una cuidadosa inspección, selección, clasificación, embalado y transporte, aseguran la entrega de un producto de primera calidad, que siga siempre las regulaciones impuestas por el SENASA tanto en planta de empaque como en el puerto.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

El área de finanzas y contabilidad tiene el propósito de medir y calificar la asertividad de la toma de decisiones relacionadas con la posición económica financiera de la compañía y su apoyo a las estrategias que se adopten (D'Alessio, 2014). Los Agroexportadores de palta en el Perú invierten buscando mantener la calidad no sólo en el producto, sino en toda la cadena de producción, que comprende desde el riego, el cultivo, la tecnología, la post cosecha, los materiales, entre otros elementos. En la

Figura 34 se muestra la participación de cosecha de palta en el Perú durante el período 2006-2016; en el año 2016 la superficie cosechada a nivel nacional fue de 37,402 Ha; La Libertad representa el 36.27%, Lima el 17.33%, Ica el 10.30% y Junín el 9.52%; las cuatro

principales regiones productoras de Palta en conjunto representan el 73.42% de la producción nacional.

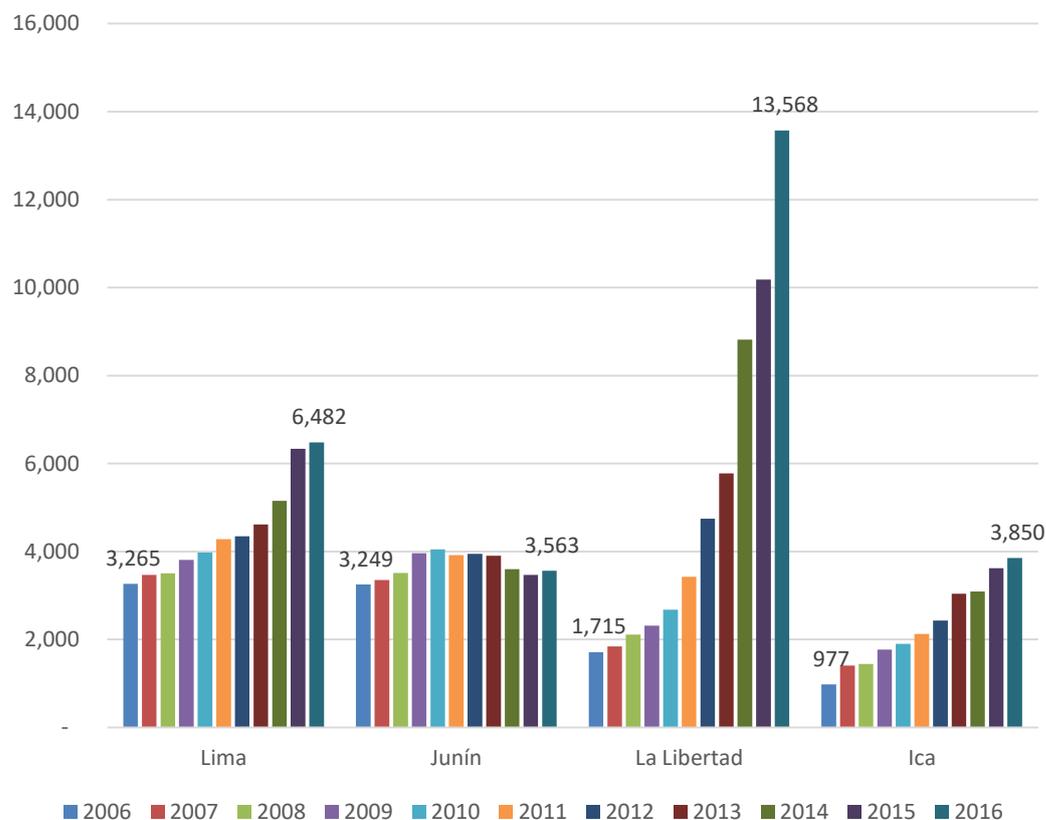


Figura 34. Participación de cosecha de palta en el Perú.
Adaptado de “Partida,” por PROMPERU SIICEX, 2017
(http://www.siicex.gob.pe/PROMPERÚstat/frmPaises_x_Partida.aspx)

Asimismo, con la finalidad de determinar la rentabilidad de la palta se ha identificado los precios en chacra, según se muestra en la Tabla 37. Destaca Tacna, Moquegua, Arequipa e Ica con los mejores precios pagados durante el año 2015, superior al promedio nacional. El precio de la palta en la región La Libertad durante el año 2015 fue de S/ 2.57 por Kg, y en la región Lima fue de S/ 2.08 por Kg; por otro lado, el rendimiento en la región Lima fue de 12.8 Tm por Ha, y 11.10 en la región Lima, variables que influyen en la ganancia para el agricultor. Son variables importantes que afectan la rentabilidad del producto, tal como se muestra en la estructura de costos relacionada a las dos regiones más representativas del Perú: Lima y La Libertad, según se muestra en la Tabla 38 y Tabla 39.

Tabla 37

Precios al Productor de la Palta Peruana

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Nacional	1,086	1,173	1,488	1,551	1,675	1,765	2,047	1,906	2,008	2,265
Tacna	3,000	2,920	2,680	2,870	3,000	3,240	3,310	3,700	3,923	4,046
Moquegua	2,110	2,180	2,470	2,500	2,270	3,260	2,660	2,780	3,011	3,260
Arequipa	1,610	1,680	2,450	2,520	2,900	3,101	3,140	2,950	3,163	3,168
Ica	1,540	1,660	1,920	2,220	2,540	2,300	2,590	2,300	2,745	2,997
Ancash	1,420	1,390	1,600	1,990	1,870	2,160	2,460	2,470	2,582	2,639
La Libertad	750	810	1,650	1,450	1,710	1,980	2,360	1,910	2,019	2,574
Ayacucho	930	920	1,340	1,790	1,940	2,050	2,040	2,060	2,109	2,433
Puno	1,080	1,060	1,010	1,140	1,090	1,250	1,890	1,930	2,139	2,345
Piura	1,100	1,040	1,160	1,230	1,290	1,270	2,430	1,790	3,220	2,322
Lima Metropolitana						1,770	2,170	1,930	1,998	2,193
Lima	1,640	1,690	1,900	1,970	1,970	2,120	2,330	1,960	2,009	2,081
Madre de Dios	860	1,130	1,230	1,160	1,160	1,180	1,270	1,420	1,484	1,882
Cajamarca	970	1,010	1,190	1,090	1,410	1,430	1,690	1,540	1,760	1,691
Huancavelica	840	780	780	1,310	1,440	1,310	1,330	1,420	1,426	1,529
Cusco	850	1,140	1,330	1,090	1,360	1,470	1,650	1,620	1,443	1,529
Huánuco	550	630	680	750	750	800	910	960	1,039	1,057
Apurímac	610	630	820	900	820	850	960	1,180	1,088	1,056
Lambayeque	1,310	1,330	1,090	1,060	1,730	1,520	1,280	1,510	906	1,015
Amazonas	780	760	830	930	860	830	980	930	1,021	967
Junín	350	340	430	530	540	530	560	630	651	716
Pasco	500	520	540	490	490	440	580	560	604	643
San Martín	340	390	380	410	430	440	520	530	527	580
Ucayali	420	380	370	370	330	280	320	390	458	575
Loreto	430	420	390	380	410	430	440	440	447	465

Nota. Tomado de Sistema Integrado de Estadística Agraria (SIEA), por Ministerio de Agricultura y Riego, 2017 (<http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=publicaciones/anuarios-estadisticos>)

Tabla 38

Costos de Producción de Palta: Región Lima

Actividad	Unidad.	Cantidad por Ha.	Precio Unitario. S/	Sub-Total S/	Total S/
A. COSTOS DIRECTOS					
Preparación de terreno					280
Abonamiento					1,341
Compuesto 20-20-20	Kg.	250	2	500	
Cloruro de Potasio	Kg.	60	2	126	
Urea 40	Kg.	118	1	165	
Calcio Boro(nutriente foliares)	Kg.	8	14	112	
Transporte fertilizantes	bolsas	6.24	6	37	
Aplicación de ferilizantes	Jornal	10	40	400	
RIEGOS					860
LABORES CULTURALES					840
CONTROL FITOSANITARIO					482
Fungicidas	Kg	2	61	122	
Reguladores	l	2	100	200	
Aplicación de pesticidas	Jornal	4	40	160	
COSECHA					2,150
Promedio total de Costos Directos					5,953
B. COSTOS INDIRECTOS					
Costos Financieros, más intereses(21 anual					4,322
Costos administrativos(5CD)					216
Costos de asistencia técnica					216
Imprevistos 5 CD					216
Sub Total					4,970
Costo Promedio Total Ingresos					
C. Costos promedio de total de producción (A+B)					10,922
D. Rendimiento promedio total Kg. por Ha.					12,800
E. Precio promedio de venta en chacra					2.08
F. Precio promedio de venta total					26,624
H. Utilidad o ganancia promedio al productor					15,702

Nota. Tomado de Sistema Integrado de Estadística Agraria (SIEA), por Ministerio de Agricultura y Riego, 2017 (<http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=publicaciones/anuarios-estadisticos>)

Tabla 39

Costos de Producción de Palta: Región La Libertad

Actividad	Unidad	Cantidad	Precio unitario S/	Costo total S/
A. Costos directos				11,014
INSUMOS				
Agua	m3	6000	0	1,205
FERTILIZANTES				8,813
Úrea	Kg	500	2	844
Fosfato	Kg	250	1	288
Guano de corral	t	6.4	1,200	7,680
AGROQUÍMICOS				
Citowett	l	1	43	43
MANO DE OBRA				
LABORES CULTURALES				220
Deshierbo y Riego	Jornal	4	39	52
Poda y mantenimiento	Jornal	13	39	169
COSECHA				733
Cosechadores	Jornal	15	39	583
Jabas /o material para cosecha	Unid.	10	15	150
B. Costos indirectos				565
Asistencia Técnica y/o Capacitación	C.Directo	2		226
Gastos Administrativos	C.Directo	3		339
Costo total por Ha(A+B)				11,579
Rendimiento por Ha	Kg			11,100
Precio promedio de venta en chacra				2.57
Precio promedio en venta total				28,527
Utilidad o ganancia promedio al productor				16,948

Nota. Tomado de Sistema Integrado de Estadística Agraria (SIEA), por Ministerio de Agricultura y Riego, 2017 (<http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=publicaciones/anuarios-estadisticos>)

4.1.5 Recursos humanos (H)

El Perú cuenta con recursos humanos calificados y bajos costos de mano de obra. El jornal diario equivalente a 8 horas por día de un trabajador en Perú es de 4.10 Euros (MINAGRI, 2017). Los recursos humanos son obtenidos de las zonas donde se produce el cultivo; sin embargo, a pesar de que reciben salarios mínimos por jornal diario, en promedio S/ 39 a S/ 40, ellos requieren una serie de beneficios exigidos para determinar una mano de obra sostenible; la pobreza sigue siendo un rasgo central del sector rural. Según el

(MINAGRI, 2016), en las regiones de Lima, Ica y La Libertad, zonas productoras de palta en la variedad Hass, el 36.74 % de los hogares son considerados pobres, mientras un 6.02% viven en condiciones de extrema pobreza. Esto guarda una alta correlación con el bajo nivel de educación y productividad de la mano de obra en labores agrícolas. Está vigente la Ley 27360 de promoción a la agroindustria, que establece incentivos laborales y tributarios: Impuesto a la Renta, 15%, depreciación anual por inversiones hidráulicas, y de riego de 20%, y recuperación anticipada del impuesto a las ventas sobre capital, insumos y servicios en etapa pre productiva. Los incentivos laborales incluyen la posibilidad de contratar trabajadores por períodos indeterminados o determinados, con jornadas acumulables y pagos de sobretiempo sólo en casos extremos, según la actividad agroindustrial lo requiera. Según la Ley 27360, los trabajadores a que se refiere el presente artículo se sujetarán a un régimen que tendrá las siguientes características especiales: tendrán derecho a percibir una remuneración diaria (RD) no menor a S/ 16.00, siempre y cuando laboren más de 4 horas diarias, en promedio.

Dicha remuneración incluye a la Compensación por Tiempo de Servicios y las gratificaciones de Fiestas Patrias y Navidad, y se actualizará en el mismo porcentaje que los incrementos de la Remuneración Mínima Vital. El descanso vacacional será de quince días calendario remunerados por año de servicio o la fracción que corresponda, salvo acuerdo entre trabajador y empleador para un período mayor. En caso de despido arbitrario, la indemnización es equivalente a 15 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios con un máximo de 180 remuneraciones diarias. Las fracciones de años se abonan por dozavos. El agricultor moderno ya tiene conciencia de que debe tratar de optimizar la producción y aprovechar al máximo los recursos de tierra, capital y mano de obra para, así, maximizar las utilidades y minimizar los costos, con lo que se conseguiría mejorar la producción de palta en el país.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Los sistemas de información son esenciales para operación y administración de los negocios, debido a la cantidad de información que se maneja por medio electrónico. Los registros son la base para cumplir con la trazabilidad, y para cada actividad deberán existir registros específicos. Los registros respaldan a cada código de trazabilidad colocado en cada caja de fruta, y la información debe estar referida a cada parcela o lote donde se esté cultivando palto. Para contar con un manejo ordenado de estos registros se debe designar a un responsable, quien se encargará de visar el documento en cada visita. El agricultor decide la herramienta manual o electrónica que utilizará en sus registros. Cada productor debe contratar los servicios especializados de una empresa certificadora independiente para las Buenas Prácticas Agrícolas (*GlobalGAP*).

Deberá registrar las orientaciones y recomendaciones para archivarlas cuidadosamente; asimismo, tomar las acciones correspondientes para cumplir con los criterios observados. Las empresas modernas utilizan los sistemas de información, especialmente para investigar y desarrollar nuevos productos, servicios y modelos de negocios, y para afianzar los lazos de intimidad con el cliente y proveedor a través de la retroalimentación; además, es vital tomarlos en cuenta para la toma de decisiones y para mejorar la competitividad y eficiencia. Los últimos cambios en el campo de la tecnología: smartphone, computadoras, notebook, entre otros se han convertido en herramientas vitales para realizar negocios, y en un reto para todas las empresas.

Según el Banco Mundial (2012), Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, si bien, en general, existe suficiente información disponible para los grandes productores en mercados desarrollados, con sistemas de alerta temprana para mitigar los riesgos sobre variables climáticas, plagas y enfermedades, volatilidad de precios, etc., la situación para los pequeños agricultores en entornos fragmentados es diversa y

constituye un desafío. Los sistemas de información para la mitigación de riesgos a menudo se enfocan en brindar información climática y de plagas. Este tipo de información podría ser combinada, efectivamente, con información de mercados, y representa una oportunidad para los proveedores de servicios. La creciente penetración de teléfonos móviles en las zonas rurales permite que más productores puedan recibir alertas tempranas en tiempo real, o casi en tiempo real. La posibilidad de especificar las necesidades locales aumenta la facilidad de uso y el impacto de la información, algo que no era posible en el pasado.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

En el Perú, según (García, T & Quintanilla, J, 2003), la palta tiene muy poco uso industrial; se comercializa mayormente la fruta en su estado natural, mientras que en países como México, Guatemala, y otros países de Centro América, se comercializa procesada de diferentes maneras, se le añade ciertos procesos, y se obtiene el fruto industrializado. Para la exportación de la palta en estado natural se requiere de ciertos índices de calidad, tales como el tamaño, la forma, el color de la cáscara, el peso, la cantidad mínima de grasa, entre otras características. Entre las limitaciones encontradas se tiene que la tecnología para proceso de industrialización no existe en el país; la cantidad, tipo de plantaciones y frutos no son suficientes, además de poca experiencia a nivel industrial en el Perú, y que las plantaciones se encuentran en distintos lugares del Perú, lo cual son limitantes para incorporar valor agregado al fruto para el mercado internacional. En el Perú la industrialización de los derivados de la Palta se encuentra en una etapa incipiente que no permite elaborar productos con valor agregado. De otro lado, la agricultura orgánica es uno de los campos en el Perú, en desarrollo y que es considerada por distintas organizaciones y actores como una oportunidad de desarrollo, debido, principalmente, a la creciente demanda de mercados internacionales. Este proceso incorpora cada vez más a un mayor número de consumidores, productores, transformadores y comercializadores que necesitan tener acceso a información actualizada de

la oferta y de la demanda de este tipo de productos.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En la Tabla 40 se muestra la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Luego de una evaluación y análisis de cada uno de los factores con los representantes de la cadena productiva de la palta se pudo obtener un puntaje promedio de 1.96, lo cual implica que el sector se encuentra en el promedio en cuanto al uso de sus fortalezas internas totales con respecto a las debilidades con las que cuenta, lo que representa una calificación mejorable en el tiempo, si se considera que el subsector se encuentra en la etapa de inicio en el ciclo de vida de la industria. De acuerdo a esta matriz la palta presenta condiciones favorables para su cultivo.

4.3 Conclusiones

En el sector palta, el Perú cuenta con disponibilidad de tierras y un clima adecuado como características principales para la producción de palta Hass, así como alta disponibilidad y bajo costo de la mano de obra. El rendimiento por hectárea está por encima del promedio a nivel mundial. Se cuenta con una adecuada ventana comercial, lo que le permite competir en las exportaciones y mejorar su oferta exportable. Existe un alto grado de informalidad en el sector, y bajo conocimiento en gestión empresarial en los pequeños productores de palta. Por parte del gobierno se cuenta con escaso apoyo en infraestructura, tecnología, innovación y desarrollo, lo que no permite una exportación con valor agregado, lo que encarece el traslado del producto. Asimismo, no existe promoción que fomente el consumo interno de la palta. Por otro lado, financieramente, las variables precio, y rendimiento de la palta, afectan las utilidades del productor.

Tabla 40

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

	Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
F1	Disponibilidad de tierras, agua y clima adecuado para la siembra. Ubicación Geográfica Estratégica para la exportación.	0.17	4	0.68
F2	Disponibilidad y bajo costo de la mano de obra	0.06	4	0.24
F3	Rendimiento por hectárea por encima del promedio.	0.14	3	0.42
F4	Ventana de Exportación contraria a la del Hemisferio Norte.	0.08	4	0.32
F5	Se cuenta con certificados para exportar Palta que aseguran la Calidad del producto, Se cuenta con apoyo del Gobierno (SENASA, PROMPERÚ) y del sector privado.	0.1	3	0.3
Total Fortalezas		0.55		1.96
Debilidades				
D1	Insuficiente Inteligencia de Negocios, bajo conocimiento en Gestión Empresarial y Comercio Exterior.	0.09	1	0.09
D2	Sector disgregado en varios frentes, pendiente unificar al sector para hacerlo más sólido, Informalidad en producción agroindustrial.	0.11	2	0.22
D3	Insuficiente inversión en infraestructura para soportar la cadena de distribución (Carreteras, Puentes, Puerto cercano).	0.07	2	0.14
D4	Insuficiente apoyo gubernamental en I&D para el desarrollo de la Palta en el Perú.	0.11	1	0.11
D5	Falta de Capacitación en buenas prácticas agrícolas.	0.07	1	0.07
Total Debilidades		0.45		0.63
Total		1		2.59

Capítulo V: Intereses de la palta en el Perú y Objetivos de Largo Plazo

En este capítulo se presentan los intereses de la palta en el Perú, además de su potencial y principios cardinales. Luego se plantean los objetivos de largo plazo que conducen hacia la visión planteada.

5.1 Intereses de la palta en el Perú

Los intereses de la palta en el Perú, de acuerdo con Hartmann, quien es citado por D'Alessio (2014), son aquellos aspectos que interesan alcanzar a cualquier costo. En ese sentido para la palta en el Perú se identifican en la Tabla 41 dichos intereses.

Tabla 41

Intereses Organizacionales de la Palta en el Perú

Interés organizacional	Descripción general
Calidad del producto.	El la ventaja competitiva que permitirá resaltar en los mercados internacionales.
Erradicación de la mosca de la fruta y control fitosanitario.	Asegura la óptima calidad de los productos y es requisito para abrir mercados internacionales.
Ampliación de oferta exportable.	Permite incrementar la participación global de la producción.
Trabajo coordinado entre el sector público y el privado.	Ha sido la base para el desarrollo actual de la palta y debe fortalecerse con alianzas a largo Plazo.
Proyectos de irrigación.	Permite ampliar la frontera agrícola y mejorar el riego.
Apertura de nuevos mercados y consolidación en los mercados existentes.	Ampliar el portafolio conquistando nuevos mercados más exigentes.
Programas de investigación y desarrollo.	Importante para desarrollar nuevas técnicas que permitan ganar eficiencias y solucionar problemas.

5.2 Potencial de la palta en el Perú

Según D'Alessio (2014), el potencial organizacional debe determinar los factores de fortaleza y debilidad distintivos, para lo cual deben analizarse los siguientes siete dominios de Hartmann: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico y científico, (e) histórico, psicológico y sociológico; (f) organizacional y administrativo, y (g) militar. A continuación se detalla cada uno de ellos.

- Demográfico. La migración desde el área rural hacia las ciudades de mayor concentración de población en la capital genera que existan cada vez más parcelas abandonadas en las pequeñas comunidades rurales. Asimismo, según el Plan estratégico sectorial multianual del Ministerio, el agro es un sector importante para el crecimiento económico y la reducción de la pobreza rural en el Perú (MINAGRI, 2015).
- Geográfico. El Perú es un país que cuenta con una amplia variedad de ecosistemas, lo que le permite diferenciarse del resto del mundo y también le permite tener ventajas competitivas sobre otros países (MINAGRI, 2015). Según el IV Censo Nacional Agrario 2012, como se citó en (INEI, 2013), la superficie agrícola bajo cultivo alcanza las 4'155,678 hectáreas, que representa el 58% del área productiva, y el 42% restante se encuentra no trabajada. Definitivamente, se puede observar que el Perú, geográficamente, cuenta con ventajas competitivas en cuestión de disponibilidad de territorio y clima, lo que representan un importante potencial de crecimiento de la producción agrícola, y por ende aumentaría el valor del mercado de las agroexportaciones.
- Económico. El sector mantiene un alto potencial económico pese a la desaceleración mundial, dado que la demanda de la palta en el mundo sigue en aumento. Se debe aprovechar este interés para lograr mayores inversiones.

- Tecnológico-científico. Uno de los retos más importantes para el sector de la palta es el desarrollo e investigación científica en las universidades, así como en instituciones del sector público y privado.
- Histórico-psicológico-sociológico. La agricultura desempeña un rol importante en la erradicación del hambre, la desnutrición y la pobreza. Según el Plan estratégico sectorial multianual del Ministerio (MINAGRI, 2015).
- Organizacional-administrativo. Los roles y responsabilidades en el sector son:
- Político: MINAGRI es responsable de establecer las políticas que impactan al Sector. MINCETUR se encarga de brindar las políticas de comercio exterior y las negociaciones comerciales internacionales, paralelamente con el RREE y el MEF.
- Regulador/De control: SENASA es responsable de asegurar el cumplimiento de las políticas establecidas, y de realizar los controles necesarios para asegurar la calidad de los productos exportables. Otras instituciones encargadas también de la supervisión del cumplimiento de las regulaciones son MINAGRI y MINCETUR.
- Desarrollador de productos. Responsable por ampliar la oferta exportable, identifica y desarrolla productos con potencialidad. Las instituciones responsables son INIA, por el Estado, y por el sector privado ProHass.
- Tecnológico e innovador. Responsable por la investigación y desarrollo en temas relacionados al sector, así como en la creación de nuevas tecnologías que permitan lograr mayores eficiencias. Algunas instituciones involucradas son: CONCYTEC, universidades (academia), gremios empresariales y el MINAGRI.
- Educativo. Responsable por la transmisión del conocimiento del sector hacia los diversos grupos de interés (i.e., capacitaciones, entrenamientos), y la formación de los nuevos profesionales del sector. Algunas instituciones involucradas son: CONCYTEC, universidades (academia), gremios empresariales, MINAGRI y

MINCETUR.

- De difusión. Responsable de establecer los mecanismos necesarios para hacer conocer los productos del sector, abrir mercados nuevos y ayudar en la consolidación de los existentes. Las organizaciones involucradas en este rol son: PROMPERÚ, MINCETUR, MINAGRI y gremios empresariales.
- Planificador. Responsable por la generación del plan del sector, en coordinación con todas las otras partes involucradas.

5.3 Principios Cardinales de la Palta en el Perú

Según D'Alessio (2014), los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno. Estos principios cardinales se dividen en cuatro.

Influencia de terceras partes. En este principio se reconoce que ninguna interacción es puramente bilateral, por el contrario, siempre existe un tercero, cuarto, o más participantes que intervienen. Estas otras partes suelen ser visibles o no, e intervienen directa o indirectamente (D'Alessio, 2014). En el caso de la palta en el Perú, se tiene una clara intervención del Gobierno, debido a los fomentos mediante beneficios fiscales como menor impuesto a la renta, beneficios de contrataciones laborales flexibles, *drawback*, etc. Por otro lado, se tienen organizaciones estatales como PROMPERÚ y las oficinas comerciales del Perú en el exterior (OCEX), que buscan el desarrollo de la venta en el extranjero.

Lazos pasados y presentes. Este principio demuestra que la historia tiende a proyectarse al presente y luego al futuro, por lo que se debe examinar el pasado y proyectarlo de una manera crítica (D'Alessio, 2014). El aguacate, o palta, es un cultivo nativo de América; el árbol se originó en Mesoamérica, que es la región alta del centro de México y Guatemala. Los restos fósiles de aguacates encontrados en el Valle de Tehuacán (cueva de Coxcatlán) en el Estado de Puebla, México, tienen una antigüedad de 8 000 años, cercana a

los 10 000 años del Hombre de Tepexpán, cuyos restos, y de algunos mamuts, fueron encontrados en la zona de Tepexpán, en el Valle de México.

Las razas de aguacate mexicana y guatemalteca se originaron en México y Guatemala. La raza Antillana probablemente se originó en el sur de México (Yucatán) y en Centroamérica (El Salvador, Nicaragua). Algunos científicos proponen una cuarta raza, la *costaricensis*. La domesticación del aguacate se realizó también en Mesoamérica, y tal vez con el intercambio comercial entre las civilizaciones nativas, el aguacate se distribuyó y adaptó a Centroamérica, y se extendió hasta Colombia, Venezuela, Ecuador y Perú, donde ya fue encontrado y descrito por los conquistadores españoles y los historiadores de aquella época. En el Perú, el Inca Garcilaso de la Vega en sus Comentarios Reales de los Incas (1605), describe: “Túpac Inca Yupanqui marchó a la provincia de Cahari y en el camino conquistó otra (provincia) llamada Palta, de donde trajeron al valle cálido cerca de Cuzco, este delicioso fruto llamado Palta” (Valle del Urubamba).

Aparentemente este es el origen del nombre en el Perú de la provincia de Palta, y también el tiempo aproximado en que el árbol llegó de Ecuador a Perú, ya que se sabe que la conquista de las provincias norteñas por Túpac Yupanqui ocurrió entre 1450 y 1475. Después del descubrimiento de América y la invasión española a México, Centroamérica, Colombia y Perú, el aguacate se diseminó a otras partes del mundo. En la República Dominicana, el aguacate o la palta ya existía cuando la isla fue descubierta por Cristóbal Colón (05.12.1492), y fue llevado a España. Al Caribe llegó en 1630 (Jamaica), a Cuba en 1700, y a Barbados en 1751.

El primer registro en África se encuentra en Ghana en 1750, y se distribuyó, luego, a Mauritius (1780), Madagascar (1802), Senegal (1824), Uganda (1856), Egipto (1870) y Sudáfrica (1904). En 1908 llegó a Israel, y en 1932 a Turquía. Así se fue expandiendo a todo el mundo, muy en particular hacia las naciones del hemisferio sur como Sudáfrica, Nueva

Zelandia, o a países del sudeste de Asia, India y Nueva Zelanda. El aguacate se ha diseminado a los cinco continentes de nuestro planeta (La Palta Producto Estrella de Exportación, 2015)

Contrabalance de intereses. La estacionalidad de la producción y exportación mundial, en general, en el caso de los países del Hemisferio Norte, como Estados Unidos, España (Unión Europea) y México, su producción y exportación se realiza entre los meses de octubre-diciembre; mientras que en el Hemisferio Sur, la producción de Perú, Argentina, Sudáfrica sale entre los meses de marzo a setiembre, y de Chile entre setiembre y diciembre de cada año. De ahí que las ventanas estacionales para poder exportar hacia el Hemisferio Norte se adecuan a la producción del Perú, Argentina y Sudáfrica, nuestros principales competidores. Con México y Chile podemos ser complementarios y entrar a terceros mercados con una oferta consolidada, e incluso Perú puede acceder a estos mercados cuando no tienen producción, como ya lo estamos haciendo hacia Chile.

Conservación de los enemigos (competidores). Este principio cardinal señala que nunca es bueno aumentar ni disminuir el número de enemigos que se tiene en la industria, sino por el contrario, se recomienda siempre mantenerlos. Esto a su vez obliga al sector a estar siempre preparado para enfrentarlos, ser innovadores, y sobre todo más productivos (D'Alessio, 2014)

En la industria de la palta se identifican como enemigos a aquellos países que cuentan con una industria similar y que a su vez representan competencia de Perú en el ámbito mundial. Se entiende por enemigos a aquellas industrias de otros países que exportan palta a los mismos mercados destino que la industria peruana. En este caso, se tienen países altamente exportadores de palta como México, Sudáfrica y Kenia principalmente. México tiene una capacidad productiva y exportable mayor a la del Perú. Sudáfrica y Kenia son enemigos a la industria peruana.

5.4 Matriz de Intereses de la Palta en el Perú (MIO)

Según D'Alessio (2014), los intereses organizacionales son los fines que la organización intenta alcanzar para ser exitosa dentro del mercado y la industria. En la Tabla 42 se muestra a los competidores (i.e., actuales, sustitutos y entrantes), así como su nivel de intensidad (i.e., vital, importante y periférico).

Tabla 42

Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

Intereses organizacionales	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Incrementar la participación global de las agroexportaciones logrando posicionarse dentro de los 10 principales agroexportadores en el ámbito mundial.	+PROMPERÚ, MINAG, ADEX y SENASA (*)	+Agricultores, exportadores, y Estado (*)	+ Exportadores Sudáfrica, Kenia, México, Chile (**)
2. Promover y desarrollar una alta especialización e innovación tecnológica dentro de la industria con apoyo integrado del sector público y privado.	+PROMPERÚ, Gobiernos regionales, Estado y MINAG (*)	+ Agricultores y exportadores (*)	+ Exportadores Sudáfrica, Kenia, México, Chile (**)
3. Incrementar la competitividad del Sector basándose en: las condiciones climatológicas favorables, un censo adecuado de la capacidad productiva del Sector y el desarrollo de nuevas alianzas con el Gobierno.	+ Agricultores, Estado, Gobiernos regionales, exportadores, y asociaciones (*)	+ADEX, PROMPERÚ, y MINAG (*)	
4. Lograr un desarrollo sostenible de la industria a través de alianzas con instituciones financieras públicas y empresas privadas para lograr una alta capacitación para los trabajadores de la industria.	+ PROMPERÚ, Estado, ADEX, MINAG, Gobiernos regionales y Banca (*)	+Agricultores y exportadores (*)	
5. Incrementar el retorno sobre la inversión a los <i>stakeholders</i> de la industria promoviendo el cuidado del medioambiente.	+ Agroexportadores, Estado y PROMPERÚ (*)	+ Exportadores Sudáfrica, Kenia, México, Chile. (**)	

Nota. Intereses comunes (+); Intereses opuestos (-).

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Según D'Alessio (2014), los objetivos a largo plazo (OLP) “son los objetivos estratégicos y representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida”.

En la Tabla 43 se propone cinco objetivos de largo plazo para la palta en el Perú, que se encuentran alineada a la visión planteada para el año 2025; para ello se requiere de una gestión eficiente, efectiva y coordinada entre los actores en la cadena de producción y exportación de la palta que, finalmente, repercutirá en el bienestar y mejora de la calidad de vida de la sociedad.

5.6 Conclusiones

La palta peruana se ha abierto al mercado mundial gracias a los TLCs y al apoyo del Estado con organizaciones como la “Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo” (PROMPERÚ), “las Oficinas Comerciales en el Exterior” (OCEX) del MINCETUR y SENASA, del MINAGRI. Los siguientes aspectos son fundamentales para lograr los objetivos: (a) Incrementar la productividad a través de estándares de calidad, mejoras tecnológicas y buenas prácticas de cultivo. (b) Incrementar la competitividad del Sector de la palta en base a las ventajas climatológicas por la variedad de ecosistema y alianzas del sector privado con las instituciones del Estado. (c) Promover y desarrollar capacitación de alta especialización en productividad, rentabilidad y comercialización. Este conjunto de acciones permitirá proveer de una oferta exportable orientada a mercados más exigentes, e incrementar la participación global de la producción de palta, para lograr posicionarse como segundo productor en el ámbito mundial.

Tabla 43

Objetivos de Largo Plazo para la Palta en el Perú

Objetivo OLP	Descripción
OLP1.	Al 2025, incrementar el valor FOB en la exportación de la Palta a USD 5,913 millones, manteniendo un crecimiento sostenido del 35% anual. En 2016 el valor FOB fue de USD 397 millones, En 2016 Perú se encuentra en el puesto 2 en Exportación Mundial, el crecimiento de los últimos 10 años fue de 30 % anual.
OLP2	Al 2025, incrementar la producción de Palta a 1' 592,669 toneladas, con un promedio de crecimiento de 15 % anual a través de la ampliación de la frontera agrícola y el aumento de la producción. Al 2016, se contó con un total aproximado de 452,736 toneladas de Palta.
OLP3.	Al 2025, lograr que el 100% de los productores informales de Palta, se encuentren certificados con: GLOBAL Good Agricultural Practice (GLOBALGAP), para garantizar el cuidado del medio ambiente y desarrollo sostenible del producto. Al 2015, se conoció que el 27% de la superficie utilizada para la producción del Sector cuenta con algún tipo de certificación y no existe control ni medición.
OLP4.	Al 2025, incrementar el rendimiento agrícola en 18 Tm/Ha, al 2016 fue 12.1 Tm/Ha, generando tecnología propia en riego y cultivo, promoviendo la innovación, que incluya a todos los integrantes de la cadena de valor, en tecnología, calidad, inocuidad y financiamiento. Para cumplir con este plan, es necesario integrar a las instituciones públicas, privadas y académicas. Al 2015 no existía un mecanismo formal para el intercambio del conocimiento.
OLP5.	Al 2025, lograr que la marca país: "Palta Peruana" sea identificada y reconocida por su calidad en mercados internacionales más importantes, contar con 50 oficinas comerciales alrededor del mundo enfocado principalmente en Europa, Norteamérica, y Asia que permita el fortalecimiento y la difusión de la calidad de la Palta Peruana. Al 2016, se contaban con 40 oficinas comerciales en el ámbito mundial.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Para organizar, revisar y evaluar mejor la información del análisis FODA, se diseña un cuadro matriz MFODA, conteniendo el cruce de información para el análisis y el planteamiento de estrategias. Según D'Alessio (2014), la matriz MFODA combina la información de las matrices MEFE (Oportunidades y Amenazas), con la matriz MEFI (Fortalezas y Debilidades), lo que genera cuatro cuadrantes: FO (Fortalezas y Oportunidades), FA (Fortalezas y Amenazas), DO (Debilidades y Oportunidades) y DA (Debilidades y Amenazas). Cada uno de estos cuadrantes es analizado con profundidad para definir estrategias que son principalmente externas, pero también podrían ser internas. Se utiliza para ello cierta lógica por cuadrante:

1. FO (Fortaleza y Oportunidad): Explotar (Maxi-Maxi). Utilizar las fortalezas internas de la organización para aprovechar y prepararse para las oportunidades externas; del análisis se plantearon las siguientes estrategias:

E1: Desarrollar mercados en China, India, Japón.

E2: Ampliar frontera agrícola para aumentar la producción. (La Libertad, Ica, Lima, Ancash, Cusco, Moquegua, Tacna y Arequipa).

E3: Generar una marca país: "Palta Peruana" para que la palta peruana sea identificada globalmente.

E4: Penetrar en los mercados de Holanda, España, EE. UU., Chile y Argentina.

E5: Desarrollar tecnologías de riego para mejorar el rendimiento por hectárea y mejorar la Calidad del producto.

E6: Desarrollar Nuevos Mercados en economías en crecimiento (Singapur, Emiratos Árabes).

2. FA (Fortaleza y Amenaza): Confrontar (Maxi-Mini). Utilizar las fortalezas internas de la organización para disminuir el impacto de las amenazas externas.

E7: Implementar las certificaciones fitosanitarias a toda la Cadena de Valor.

E8: Estandarizar la calidad del cultivo del producto.

E9: Preparar un plan de Prevención y Contingencia para mitigar los efectos de los fenómenos naturales.

E10: Implementar convenios de cooperación Técnica con países referentes en Tecnología.

3. DO (Debilidad y Oportunidad): Buscar (Mini-Max). Mejorar las debilidades internas para aprovechar las oportunidades externas.

E11: Penetrar en los mercados de EE.UU. y Europa en ventana de exportación.

E12: Implementar la asociatividad de Productores y Exportadores para lograr mayores volúmenes de exportación y, consecuentemente, mayor poder de negociación.

E13: Desarrollar conocimiento en Gestión Empresarial y Comercio Exterior. Inversión pública para programas e infraestructura

E14: Integrar a las instituciones públicas y privadas que forman parte del sector para el desarrollo de Proyectos de Infraestructura.

E15: Implementar la Capacitación Técnica y Estratégica en toda la cadena de valor.

4. DA (Debilidad y Amenaza): Evitar (Mini – Mini). Mejorar las debilidades internas para evitar el impacto de las amenazas externas.

E16: Priorizar la Inversión privada para I&D.

E17: Incrementar el volumen de exportación para obtener economías de escala.

E18: Importar tecnologías para combatir las plagas como la mosca de la fruta.

E19: Unificar en Clúster a los productores y exportadores.

El resultado de las estrategias obtenidas en estos cuatro cuadrantes será usado posteriormente en otras matrices como la MDE, para confirmarlas (aceptarlas) o descartarlas (rechazarlas). En la Tabla 44 se aprecia la matriz FODA elaborada para la palta en el Perú.

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

La Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) permite determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio. La matriz PEYEA tiene dos ejes que combinan los factores relativos a la industria: (a) la fortaleza de la industria y (b) la estabilidad del entorno; y dos ejes que combinan los factores relativos a la organización: (a) la fortaleza financiera y (b) la ventaja competitiva.

Para el análisis del entorno, se evalúan los factores relacionados a la ventaja competitiva (VC) y a la fortaleza financiera (FF), tal cual se puede observar en la Tabla 45, plantilla para la calificación de los factores determinantes de la fortaleza financiera (FF) y de la ventaja competitiva (VC). Para el análisis del entorno se evalúan los factores relacionados a la fortaleza de la industria (FI) y a la estabilidad del entorno (EE), tal como se muestra en la

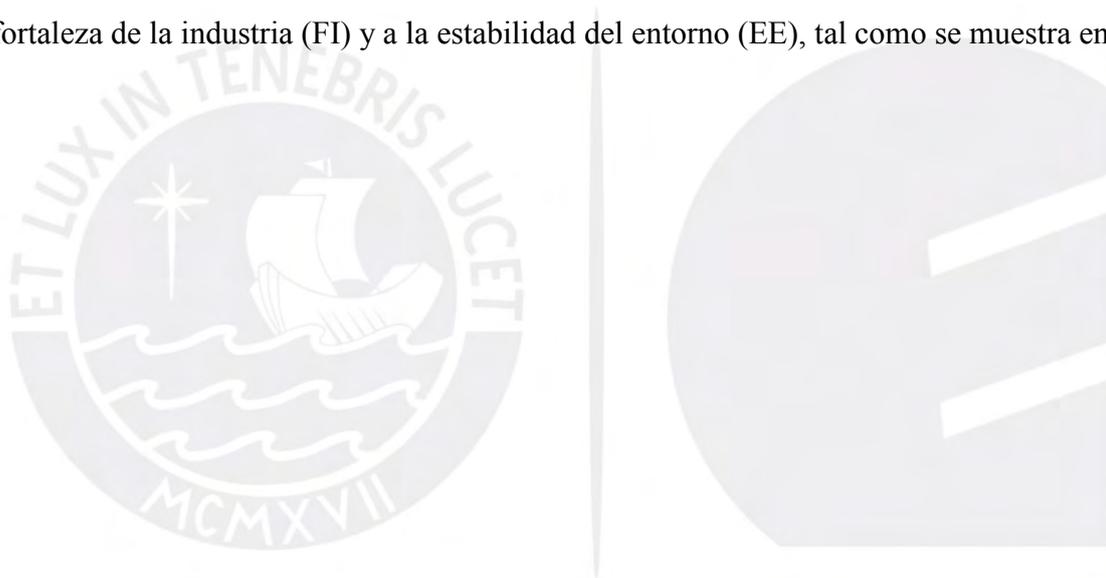


Tabla 46. El resultante de esta matriz indica que tanto la posición estratégica interna, como la externa, tienen un valor moderado. Con los valores obtenidos de cada eje se procede a calcular el vector sobre el cual se dimensiona la posición estratégica del sector, como se puede observar en la

Figura 35. Líneas abajo la Plantilla para la Calificación de los Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE) y de la Fortaleza de la Industria (FI).

El vector obtenido a través de los cálculos expuestos anteriormente indica que el sector palta se encuentra en una posición agresiva, cercana a una posición intermedia entre conservadora y agresiva. Esta postura es propia de un sector atractivo con una estabilidad del entorno aceptable y donde los factores determinantes son: las barreras de entrada (bajas) y de salida (bajas). Este análisis también arroja como resultado que dentro de la industria existe una buena fortaleza financiera (FF), una aceptable fortaleza de la industria (FI), y una aceptable ventaja competitiva (VC). Por último, según D'Alessio (2014), las estrategias que se podrían emplear dentro de este cuadrante serían: (a) diversificación concéntrica, (b) integración vertical y (c) liderazgo en costos.

Tabla 44

Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

		Fortalezas		Debilidades	
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content;"> <div style="text-align: center; margin-bottom: 20px;">Análisis Interno</div> <div style="text-align: center;">Análisis Externo</div> </div>		F1	Disponibilidad de tierras, agua y clima adecuado para la siembra. Ubicación Geográfica Estratégica para la exportación.	D1	Insuficiente Inteligencia de Negocios, bajo conocimiento en Gestión Empresarial y Comercio Exterior.
		F2	Disponibilidad y bajo costo de la mano de obra	D2	Sector disgregado en varios frentes, pendiente unificar al sector para hacerlo más sólido, Informalidad en producción agroindustrial.
		F3	Rendimiento por hectárea por encima del promedio.	D3	Insuficiente inversión en infraestructura para soportar la cadena de distribución (Carreteras, Puentes, Puerto cercano).
		F4	Ventana de Exportación contraria a la del hemisferio norte.	D4	Insuficiente apoyo gubernamental en I&D para el desarrollo de la Palta en el Perú.
		F5	Se cuenta con certificados para exportar Palta que aseguran la Calidad del producto, Se cuenta con apoyo del Gobierno (SENASA, PROMPERÚ) y del sector privado.	D5	Falta de Capacitación en buenas prácticas agrícolas.
		FO: Explote		DO: Busque	
O1	Crecimiento sostenido de la demanda mundial de la palta en más de 24% promedio anual (2006-2016) considerado como un producto natural y nutritivo, la Palta Peruana a nivel mundial tiene prestigio por su sabor y calidad.	FO1	Desarrollar mercados en China, India, Japón (F4, F5, O1, O2, O3 y O4).	DO1	Penetrar en los mercados de EE.UU. Y Europa en ventana de exportación (O1, O2, O3, D1 y D2).
O2	Tratado de Libre Mercado (TLC) con Unión Europea, estados Unidos, Asia (TTP), y nuevos Mercados	FO2	Ampliar frontera agrícola para aumentar producción. (La Libertad, Ica, Lima, Ancash, Cusco, Moquegua, Tacna y Arequipa) (F1, F3, F4, O1, O2 y O3).	DO2	Implementar la asociatividad de Productores y Exportadores para lograr mayores volúmenes de exportación y consecuentemente mayor poder de negociación (O1, O3, D1 y D2).
O3	Apoyo del Estado peruano desarrollo de programas productivos como MINCETUR (PROMPERÚ), MINAGRI (SENASA), Procompite, Ley de promoción al sector agrario (beneficios tributarios y laborales).	FO3	Generar una marca país: "Palta Peruana" para que la Palta Peruana sea identificada globalmente. (F3, F4, F5 y O1, O2, O3 y O4).	DO3	Desarrollar conocimiento en Gestión Empresarial y Comercio Exterior (O1, D1 y D2). Inversión pública para programas e infraestructura
O4	Nuevos Mercados en Asia.	FO4	Penetrar en los mercados de Holanda, España, EE. UU., Chile, Argentina (F4, F5, O1, O2, O3 y O4).	DO4	Integrar a las instituciones públicas y privadas que forman parte del sector para el desarrollo de Proyectos de Infraestructura. (O3, D1, D3 y D4).
O5	Nuevos avances tecnológicos aplicados al sector agrícola a nivel global.	FO5	Desarrollar tecnologías de riego para mejorar el rendimiento por hectárea y mejorar la Calidad del producto (F1, F3, F5, O1, O3 y O5).	DO5	Implementar la Capacitación Técnica y Estratégica en toda la cadena de valor. (O3, O5, D4 y D5).
		FO6	Desarrollar Nuevos Mercados en economías en crecimiento (Singapur, Emiratos Árabes) (F2, F5, O1, O2, O3, O4).		
		FA: Confronte		DA: Evite	
A1	Fenómenos climatológicos (Niño Costero, Fenómeno el Niño, Sequías de agua).	FA1	Implementar las certificaciones fitosanitarias a toda la Cadena de Valor. (A3 y F5).	DA1	Priorizar la Inversión privada para I&D (A5, D3 y D4).
A2	Fuerte competencia en precio en la ventana de exportación de los países competidores directos Sudáfrica y Kenia.	FA2	Estandarizar la calidad del cultivo del producto. (A2,A4, F1, F2 y F5)	DA2	Incrementar el volumen de exportación para obtener economías de escala (A2, D1 y D2).
A3	Control fitosanitario intenso en los principales países clientes por plagas y hongos. (UE, EE.UU.; China, Japón). Marco regulatorio mundial exigente.	FA3	Preparar un plan de Prevención y Contingencia para mitigar los efectos de los fenómenos naturales (A1, F1, F3 y F5).	DA3	Importar tecnologías para combatir las plagas como la mosca de la fruta (A1, A3, A5, D1, D4 y D5).
A4	Crecimiento de la oferta exportable de los países competidores.	FA4	Implementar convenios de cooperación Técnica con países referentes en Tecnología. (A5 y F5).	DA4	Unificar en Clúster a los productores y exportadores (A2,A4 y D2)
A5	Rápido desarrollo en tecnología, I&D de países competidores.				

Tabla 45

Calificación de Fortaleza Financiera y Ventaja Competitiva

Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)								Valor		
1. Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
	Desbalancead								Balancead	
2. Apalancamiento	o	0	1	2	3	4	5	6	o	4
	Desbalancead									
3. Liquidez	o	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	5
4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	3
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	3
9. Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	2
									Promedio	
									=	3.44
Factores Determinantes de la ventaja competitiva (VC)								Valor		
1. Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	3
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	6
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	1
4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	2
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	
									Promedio	
									=	-2.67

Tabla 46

Calificación de Estabilidad del Entorno y Fortaleza de la Industria

Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)									Valor	
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	4
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	4
6. Facilidad de entrada al mercado	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
7. Productividad / utilización de la capacidad	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	4
8. Poder de negociación de los productos	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
									Promedio =	4.38

Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)									Valor	
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	1
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	1
4. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	4
5. Rivalidad / presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
6. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	4
7. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
									Promedio =	-2.29

$X = FI + VC = 1.71$ $Y = EE + FF = 1.15$

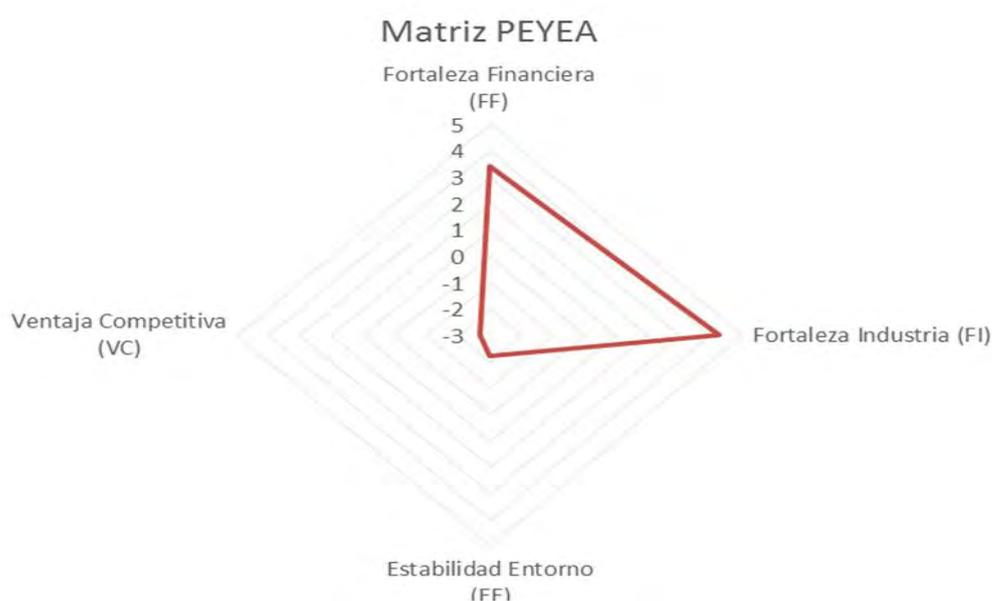


Figura 35. Matriz PEYEA de la palta en el Perú.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Según D'Alessio (2014), La matriz BCG tiene como base: (a) la relación estrecha entre la participación del mercado relativa en la industria y la generación de efectivo con, (b) la tasa de crecimiento de las ventas en la industria, y el uso de efectivo. En el caso del presente trabajo se va a utilizar para evaluar de forma general a la palta del Perú con la producida en otros países.

En la Tabla 47 se observa la participación de las ventas que se realizan de la palta a nivel mundial, donde el Perú se ubica en el tercer lugar. Por la importante participación de México, se considera a éste como referente y no como competidor. Se muestra además las participaciones relativas de mercado y el crecimiento del mercado de la venta de Palta a nivel mundial. El crecimiento del mercado de la palta a nivel mundial para el periodo 2006 al 2015 fue de 22%, de acuerdo a la Tabla 48. Asimismo, el 95% de la palta peruana corresponde a palta Hass, 2.5% a palta Fuerte, y 2.5% a Otras Variedades.

Como resultado del análisis realizado en la Figura 36, el Perú se encuentra ubicado en el cuadrante II, definido como estrella para la palta Hass, debido a la alta participación relativa de mercado de 0.89 para la palta Hass; sin embargo, para el caso de la palta Fuerte y palta de otras variedades (Nabal, Bacon y Gwen) se tiene un bajo porcentaje de participación de 0.05 para la palta Fuerte, y 0.05 para palta de otras variedades, por lo que le corresponde a la posición de Interrogación.

En la posición de Estrella se deben adoptar estrategias de (a) integración vertical hacia delante, vertical hacia atrás y horizontal; (b) intensivas de penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos; y (c) aventuras conjuntas. Para el planeamiento estratégico de la Palta en el Perú las estrategias son las siguientes:

E1: Desarrollar mercados en China, India, Japón.

E2: Ampliar frontera agrícola para aumentar producción.

E3: Generar una marca país: "Palta Peruana".

E4: Penetrar en los mercados de Holanda, España, EE. UU., Chile y Argentina.

E5: Desarrollar tecnologías de riego para mejorar el rendimiento por hectárea y mejorar la Calidad del producto.

E6: Desarrollar Nuevos Mercados en economías en crecimiento (Singapur etc.).

E8: Estandarizar la calidad del cultivo del producto.

E10: Implementar convenios de cooperación Técnica.

E11: Penetrar en los mercados de EE.UU. y Europa en ventana de exportación.

E12: Implementar la asociatividad de Productores y Exportadores para lograr mayores volúmenes de exportación y mayor poder de negociación.

E16: Priorizar la Inversión privada para I&D.

E17: Incrementar el volumen de exportación para obtener economías de escala.

E18: Importar tecnologías para combatir las plagas como la mosca de la fruta.

E19: Unificar en Clúster a los productores y exportadores.

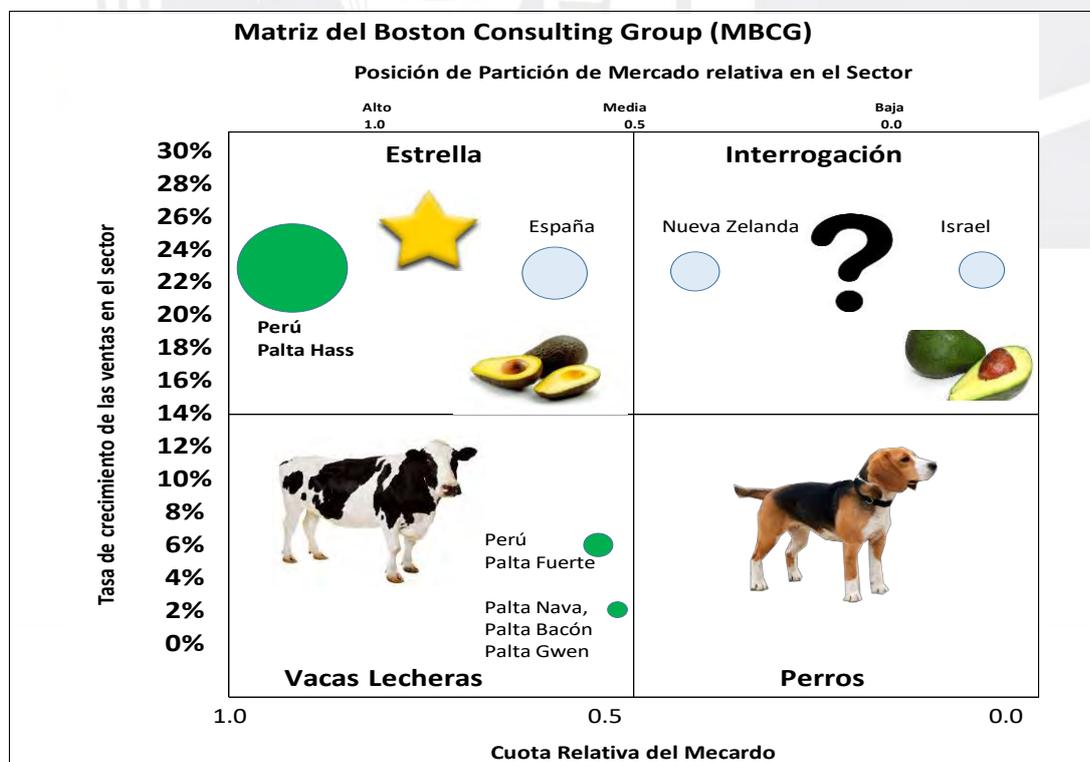


Figura 36. Matriz Boston Consulting Group (MBCG) de la palta en el Perú.

Tabla 47

Cuota de Mercado Relativa de Ventas de Palta a Nivel Mundial

País	2015	Participación del mercado %	Ventas del líder	Tasa crecimiento mercado %	Cuota mercado relativa	Casillas matriz BCG
México	1,632.5		1,632	22.1	5.06	Estrella
Holanda	322.6	23	323	22.1	1.00	Estrella
Perú	303.8	22		22.1	0.94	Estrella
España	212.7	15		22.1	0.66	Estrella
Chile	208.6	15		22.1	0.65	Estrella
Nueva Zelanda	125.7	9		22.1	0.39	Dilemas
Otros (38)	77.2	5		22.1	0.24	Dilemas
Israel	52.6	4		22.1	0.16	Dilemas
Francia	46.5	3		22.1	0.14	Dilemas
Alemania	31.0	2		22.1	0.10	Dilemas
Bélgica	29.9	2		22.1	0.09	Dilemas
Totales	1,410.7	100		22.1		

Nota. Tomado de COMTRADE (2016). UN COMTRADE Database. Recuperado el 09 de marzo de 2017, de <https://comtrade.un.org/data/>

Tabla 48

Evolución de Ventas de Palta a Nivel Mundial

País	2006	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
México	329.3	577.2	645.4	594.0	837.3	877.9	1,106.3	1,395.3	1,632.5
Holanda	61.6	111.6	125.4	126.7	167.1	190.9	257.6	303.0	322.6
Perú	38.8	72.8	64.4	85.0	161.2	135.5	184.0	304.3	303.8
España	96.5	143.5	120.3	113.6	167.6	135.5	153.7	196.0	212.7
Chile	122.1	156.4	263.7	188.2	214.8	159.3	184.8	227.6	208.6
Nueva Zelanda	26.9	33.2	34.4	37.8	67.7	43.1	55.5	99.0	125.7
Otros (38)	67.7	105.1	119.2	179.9	137.5	157.8	230.0	206.0	77.2
Israel	41.9	42.5	54.4	75.0	71.5	83.3	122.1	84.9	52.6
Francia	36.9	49.7	24.0	20.5	31.1	37.8	33.8	44.5	46.5
Alemania	9.5	13.0	10.7	12.5	14.6	13.0	15.6	17.5	31.0
Bélgica	8.0	6.1	4.5	4.8	5.7	14.9	21.8	25.9	29.9
Totales	509.9	734.0	821.0	844.2	1,038.7	971.0	1,259.0	1,508.8	1,410.7

Nota. Tomado de COMTRADE (2016). UN COMTRADE Database. Recuperado el 09 de marzo de 2017, de <https://comtrade.un.org/data/>

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz MIE se basa en los resultados ponderados obtenidos de las matrices MEFE (eje y) y MEFI (eje x), dividido en tres sectores cada uno de los ejes, en la que se refleja la posición estratégica tanto interna como externa del sector (D'Alessio, 2014). Como se puede observar en la Figura 37, los puntajes obtenidos fueron 2.88 para el eje del MEFE, y 2.59 para el eje del MEFI, lo que da como resultado que el sector se encuentre en el cuadrante V, donde se sugiere desarrollar el sector de manera selectiva, y donde las estrategias recomendadas son la de penetración en el mercado y desarrollo de productos.

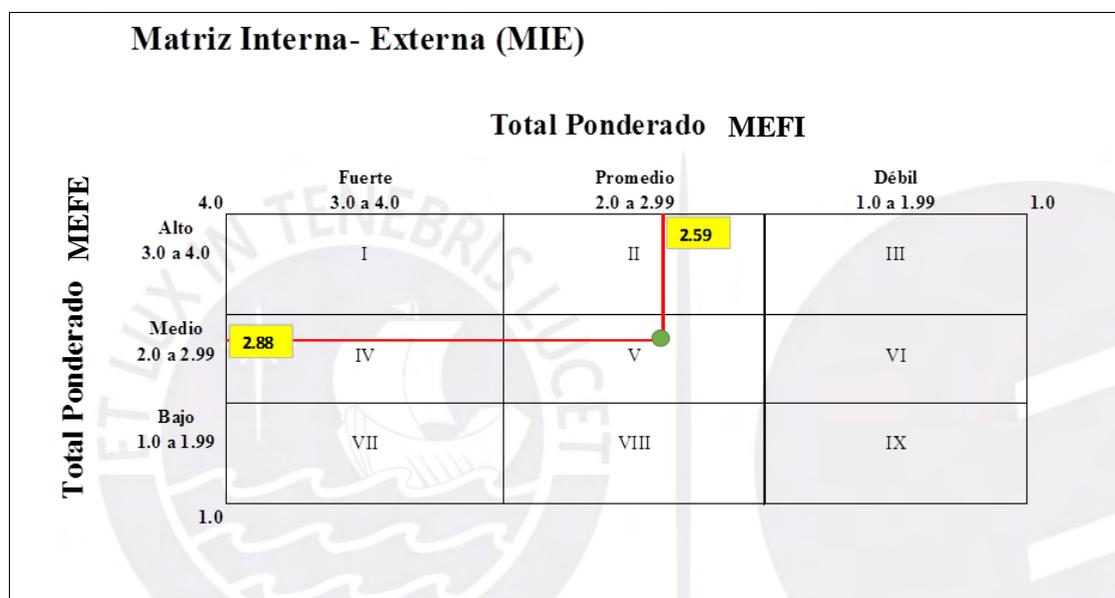


Figura 37. Matriz interna-externa de la palta en el Perú

Las estrategias consideradas son:

E2: Ampliar frontera agrícola para aumentar producción (La Libertad, Ica, Lima, Ancash, Cusco, Moquegua, Tacna y Arequipa).

E3: Generar una marca país: "Palta Peruana" para que la palta peruana sea identificada globalmente.

E4: Penetrar en los mercados de Holanda, España, EE. UU., Chile y Argentina.

E8: Estandarizar la calidad del cultivo del producto.

E10: Implementar convenios de cooperación con países referentes en Tecnología.

E11: Penetrar en los mercados de EE.UU. y Europa en ventana de exportación.

E12: Implementar la asociatividad de Productores y Exportadores para lograr mayores volúmenes de exportación y, consecuentemente, mayor poder de negociación.

E16: Priorizar la Inversión privada para I&D.

E17: Incrementar el volumen de exportación para obtener economías de escala.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La matriz de la Gran Estrategia se basa en que la situación del sector es definida en términos del crecimiento del mercado y la posición competitiva en dicho mercado (D'Alessio, 2014). Como se observa en la Figura 38, el sector se ubica en el cuadrante II, resultado de un rápido crecimiento del mercado (24 % en promedio en los últimos 10 años), con una posición competitiva ligeramente débil. Las estrategias sugeridas para dicha posición, como primera opción, son intensivas de penetración en el mercado, de desarrollo de mercados y de desarrollo de productos.

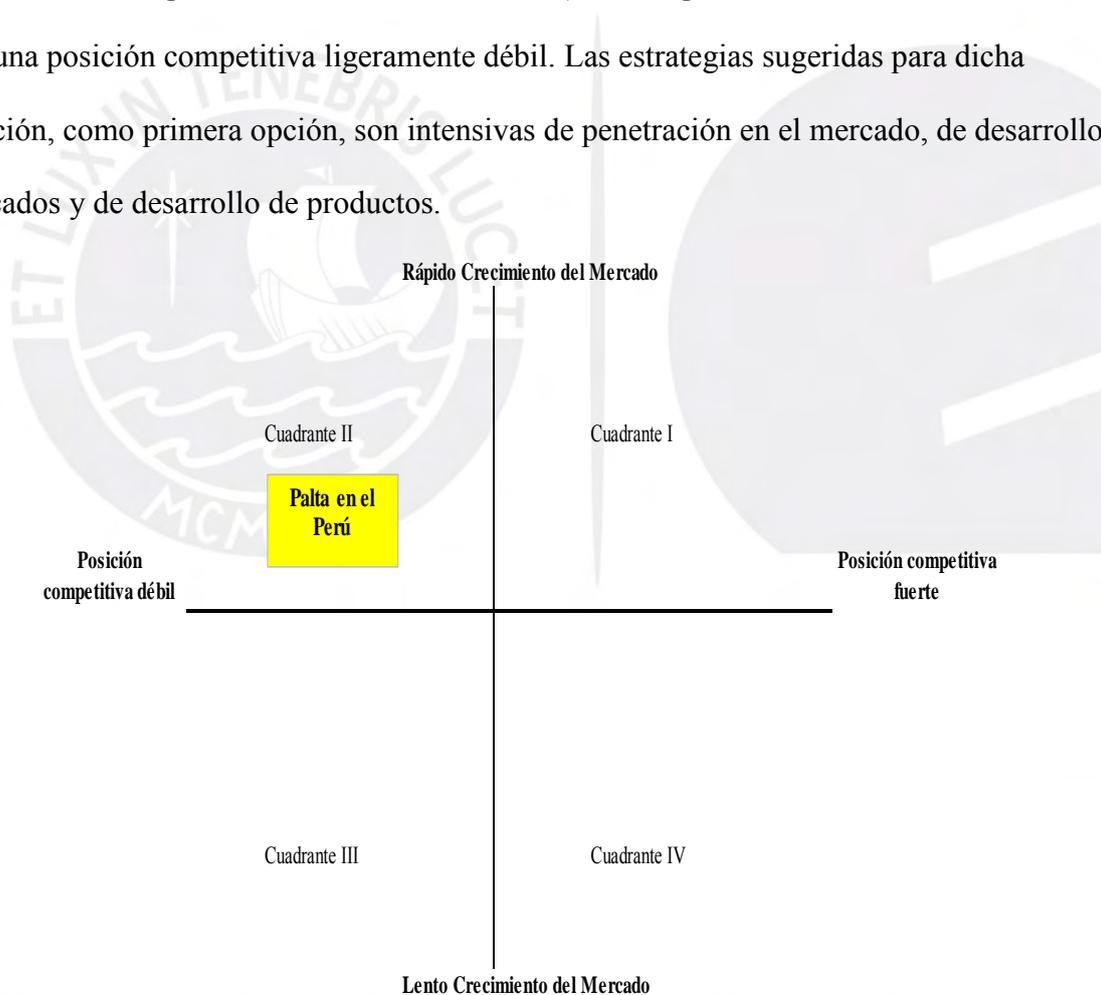


Figura 38. Matriz de la gran estrategia (MGE) de la palta en el Perú.

Se debe mencionar que al sector le faltan competencias distintivas, por lo que se sugiere utilizar una estrategia de integración horizontal que le permita poder tener mayor control sobre sus competidores. De la Matriz de la Gran Estrategia (GE) del sector palta se considerará Desarrollo de mercados, Penetración en el mercado, Desarrollo de productos e Integración horizontal.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz MDE permite consolidar el resultado de las estrategias generadas en las matrices precedentes (i.e., FODA, PEYEA, BCG, IE y GE), y evalúa el número de repeticiones de una estrategia para decidir si debe ser retenida o no. Las estrategias con mayores repeticiones son las que se retienen; y estrategias con el número de repeticiones menores a 3 se evalúan en forma individual para verificar si tienen algún criterio relevante para el plan estratégico y para la organización (D'Alessio, 2014).

En la Tabla 49 se muestra en detalle los resultados de las valoraciones de las matrices Foda, Peyea, BCG, IE Y GE, y se cruzan los resultados con las Estrategias Externas Específicas. Esta matriz es importante porque valora los resultados de otras matrices y los suma; las Estrategias con mayor valor serán las retenidas.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico permite evaluar y decidir sobre las posibles estrategias, y considera la identificación previa de los factores determinantes de éxito externos e internos. Al igual que otras herramientas, esta requiere de buen criterio para evaluar el potencial de cada estrategia con relación a la oportunidad, amenaza, fortaleza y debilidad.

Para una mejor explicación, la MCPE determina el atractivo relativo, según el puntaje de atraktividad asignado de las diversas estrategias específicas, para finalmente retener aquellas con puntaje mayor a 5 y decidir si las estrategias que alcanzan un puntaje entre 4 a 5

pueden ser consideradas estrategias de contingencia. La MPCE del sector palta en Perú permite determinar la ubicación de cada estrategia específica y concluir aquellas que deben ser retenidas.

En esta matriz se muestra la valoración de cada una de las 19 estrategias planteadas en función de sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, y determinar el atractivo relativo de las 19 diversas estrategias específicas, para finalmente retener aquellas con puntaje mayor a 5 y decidir si las estrategias que alcanzan un puntaje entre 4 a 5 pueden ser consideradas estrategias de contingencia.

Es por ello que es fundamental valorar bien las Estrategias, discutir las y analizarlas para tomar una buena decisión, En la Tabla 50 se muestran los resultados del análisis y se definen de acuerdo a puntaje las posibles Estrategias. Los resultados de los puntajes en algunos casos no coinciden con las Estrategias Retenidas, definidas por otras matrices, por ejemplo: se puede retener más Estrategias en la matriz MCPE, y en otras en menor medida. La integración de las valoraciones de cada matriz con los resultados de otras matrices da como resultado un mejor análisis.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

La Matriz de Rumelt permite hacer un análisis adicional en donde se evalúan las estrategias retenidas bajo cuatro criterios: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja y (d) factibilidad. En la Tabla 51 se observa que todas las estrategias cumplieron todos los criterios establecidos.

6.9 Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética cumple el rol de verificar que las estrategias retenidas no violen aspectos relacionados con los derechos, justicia y sean buenas para los fines utilitarios. En la Tabla 52 se observa que todas las estrategias pasan la auditoría de ética.

Tabla 49

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Nro.	EEE	Estrategias Externas Especificas	Estrategia Alternativa Externa	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1	FO1	Desarrollar mercados en China, India, Japón.	Intensiva - Desarrollo de mercado	1	-	1	-	1	3
2	FO2	Ampliar frontera agrícola para aumentar producción. (La Libertad, Ica, Lima, Ancash, Cusco, Moquegua, Tacna y Arequipa).	Intensiva - Penetración en el mercado	1	-	1	1	1	4
3	FO3	Generar una marca país: "Palta Peruana" para que la Palta Peruana sea identificada globalmente.	Intensiva - Penetración en el mercado	1	-	1	1	1	4
4	FO4	Penetrar los mercados de Holanda, España, EE. UU., Chile, Argentina.	Intensiva - Penetración en el mercado	1	-	1	1	1	4
5	FO5	Desarrollar tecnologías de riego para mejorar el rendimiento por hectárea y mejorar la Calidad del producto.	Intensiva - Penetración en el mercado	1	-	1	-	1	3
6	FO6	Desarrollar Nuevos Mercados en economías en crecimiento (Singapur, Emiratos Árabes).	Intensiva - Penetración en el mercado	1	-	1	-	1	3
7	FA1	Implementar las certificaciones fitosanitarias a toda la Cadena de Valor.	Estrategia interna	1	-	-	-	-	1
8	FA2	Estandarizar la calidad del cultivo del producto.	Intensiva - Desarrollo de producto	1	1	1	1	1	5
9	FA3	Preparar un plan de Prevención y Contingencia para mitigar los efectos de los fenómenos naturales.	Estrategia interna	1	-	-	-	-	1
10	FA4	Implementar convenios de cooperación Técnica con países referentes en Tecnología.	Intensiva - Penetración en el mercado	1	1	1	1	1	5
11	DO1	Penetrar los mercados de EE.UU. Y Europa en ventana de exportación.	Intensiva - Penetración en el mercado	1	-	1	1	1	4
12	DO2	Implementar la asociatividad de Productores y Exportadores para lograr mayores volúmenes de exportación y consecuentemente poder de negociación.	Intensiva - Penetración en el mercado	1	1	1	1	1	5
13	DO3	Desarrollar conocimiento en Gestión Empresarial y Comercio Exterior, Inversión pública para programas e infraestructura.	Estrategia interna	1	-	-	-	-	1
14	DO4	Integrar a las instituciones públicas y privadas que forman parte del sector para el desarrollo de Proyectos de Infraestructura.	Estrategia interna	1	1	-	-	-	2
15	DO5	Fomentar la Capacitación Técnica y Estratégica en toda la cadena de valor.	Estrategia interna	1	1	-	-	-	2
16	DA1	Priorizar la Inversión Pública y privada para I&D.	Intensiva - Penetración en el mercado	1	1	1	1	1	5
17	DA2	Incrementar la Inversión Pública para proyectos de infraestructura.	Intensiva - Penetración en el mercado	1	1	1	1	1	5
18	DA3	Importar tecnologías para combatir las plagas como la mosca de la fruta.	Estrategia interna	1	-	-	-	-	1
19	DA4	Unificar en Clúster a los productores y exportadores.	Estrategia interna	1	1	1	-	-	3

Tabla 50

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)	Peso	FO1	FO2	FO3	FO4	FO5	FA1	FA2	FA4	DO1	DO2	DA1	DA2	DA4														
		Desarrollar mercados en China, India, Japón.	Ampliar frontera agrícola para aumentar producción.	Generar una marca país: "Palta Peruana" para que la Palta Peruana sea identificada globalmente.	Penetrar los mercados de Holanda, España, EE. UU., Chile, Argentina.	Desarrollar tecnologías de para mejorar el por hectárea y mejorar la Calidad del producto.	Desarrollar Nuevos Mercados economías crecimiento (Singapur, Emiratos Árabes).	Estandarizar la calidad del cultivo del producto.	Implementar Convenios de cooperación Técnica con países referentes en Tecnología.	Penetrar los mercados de EE.UU. Y Europa en ventana de exportación.	Implementar la asociatividad de Productores y Exportadores para lograr mayores volúmenes de exportación y consecuentemente poder de negociación.	Priorizar la Inversión Pública y privada para I&D.	Incrementar la Inversión Pública para proyectos de infraestructura.	Unificar en Clúster a los productores y exportadores.	PA	TPA												
Oportunidades																												
O1	Crecimiento sostenido de la demanda mundial de la palta en más de 24% promedio anual (2006-2016) considerado como un producto natural y nutritivo, la Palta Peruana a nivel mundial tiene prestigio por su sabor y calidad.	0.2	4.0	0.7	4.0	0.7	4.0	0.7	4.0	0.7	1.0	0.2	2.0	0.4	4	0.7	2	0.4	4	0.7	4	1	2	0	3	1	4	1
O2	Tratado de Libre Mercado (TLC) con Unión Europea, estados Unidos, Asia (TTP), y nuevos Mercados	0.1	4.0	0.5	4.0	0.5	4.0	0.5	4.0	0.5	2.0	0.2	2.0	0.2	4	0.5	2	0.2	4	0.5	4	0	2	0	3	0	4	0
O3	Apoyo del estado peruano desarrollo de programas productivos como Mincetur (Promperu), Minagri (Senasa), Procompite, Ley de promoción al sector agrario (beneficios tributarios y laborales).	0.1	4.0	0.5	4.0	0.5	3.0	0.4	3.0	0.4	2.0	0.2	2.0	0.2	4	0.5	2	0.2	4	0.5	4	0	2	0	3	0	2	0
O4	Nuevos Mercados en Asia.	0.1	4.0	0.4	2.0	0.2	3.0	0.3	3.0	0.3	3.0	0.3	3.0	0.3	4	0.4	2	0.2	4	0.4	4	0	2	0	3	0	4	0
O5	Nuevos avances tecnológicos aplicados al sector agrícola a nivel global.	0.1	2.0	0.2	2.0	0.2	3.0	0.3	4.0	0.4	3.0	0.3	2.0	0.2	2	0.2	2	0.2	4	0.4	4	0	2	0	3	0	3	0
Amenazas																												
A1	Fenómenos climatológicos (Niño Costero, Fenómeno el Niño, Sequías de agua).	0.1	1.0	0.1	2.0	0.2	3.0	0.4	3.0	0.4	4.0	0.5	3.0	0.4	3	0.4	3	0.4	2	0.2	2	0	2	0	3	0	2	0
A2	Fuerte competencia en precio en la ventana de exportación de los países competidores directos Sudáfrica y Kenia.	0.1	1.0	0.1	4.0	0.3	2.0	0.2	2.0	0.2	4.0	0.3	2.0	0.2	3	0.2	3	0.2	2	0.2	2	0	2	0	3	0	3	0
A3	Control fitosanitario intenso en los principales países clientes por plagas y hongos. (UE, EE.UU. ; China, Japón). Marco regulatorio mundial exigente.	0.1	1.0	0.1	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	2.0	0.2	3.0	0.2	3	0.2	3	0.2	2	0.2	2	0	2	0	3	0	2	0
A4	Crecimiento de la oferta exportable de los países competidores.	0.1	1.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	3.0	0.2	3.0	0.2	3	0.2	3	0.2	2	0.1	2	0	2	0	3	0	4	0
A5	Rápido desarrollo en tecnología, I&D de países competidores.	0.1	1.0	0.1	4.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	2.0	0.1	3.0	0.2	3	0.2	3	0.2	2	0.1	2	0	2	0	3	0	2	0
Fortalezas																												
F1	Disponibilidad de tierras, agua y clima adecuado para la siembra. Ubicación Geográfica Estratégica para la exportación.	0.2	4.0	0.7	4.0	0.7	3.0	0.5	2.0	0.3	4.0	0.7	2.0	0.3	3	0.5	4	0.7	3	0.5	2	0	2	0	2	0	3	1
F2	Disponibilidad y bajo costo de la mano de obra	0.1	4.0	0.2	4.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3	0.2	4	0.2	3	0.2	2	0	2	0	2	0	3	0
F3	Rendimiento por hectárea por encima del promedio.	0.1	4.0	0.6	4.0	0.6	4.0	0.6	4.0	0.6	2.0	0.3	2.0	0.3	3	0.4	4	0.6	3	0.4	2	0	2	0	2	0	3	0
F4	Ventana de Exportación contraria a la del Hemisferio Norte.	0.1	4.0	0.3	3.0	0.2	4.0	0.3	2.0	0.2	3.0	0.2	2.0	0.2	3	0.2	4	0.3	3	0.2	2	0	2	0	2	0	2	0
F5	Se cuenta con certificados para exportar Palta que aseguran la Calidad del producto. Se cuenta con apoyo del Gobierno (SENASA, PROMPERU) y del sector privado.	0.1	4.0	0.4	4.0	0.4	4.0	0.4	4.0	0.4	4.0	0.4	2.0	0.2	3	0.3	4	0.4	3	0.3	2	0	2	0	2	0	2	0
Debilidades																												
D1	Insuficiente Inteligencia de Negocios, bajo conocimiento en Gestión Empresarial y Comercio Exterior.	0.1	1.0	0.1	2.0	0.2	2.0	0.2	3.0	0.3	2.0	0.2	2.0	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0	2	0	3	0	4	0
D2	Sector disgregado en varios frentes, pendiente unificar al sector para hacerlo más sólido, Informalidad en producción agroindustrial.	0.1	1.0	0.1	4.0	0.4	3.0	0.3	2.0	0.2	3.0	0.3	2.0	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0	2	0	3	0	4	0
D3	Insuficiente inversión en infraestructura para soportar la cadena de distribución (Carreteras, Puentes, Puerto cercano).	0.1	1.0	0.1	4.0	0.3	3.0	0.2	2.0	0.1	3.0	0.2	1.0	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0	2	0	3	0	1	0
D4	Insuficiente apoyo gubernamental en I&D para el desarrollo de la Palta en el Perú.	0.1	1.0	0.1	2.0	0.2	2.0	0.2	3.0	0.3	2.0	0.2	2.0	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0	2	0	3	0	2	0
D5	Falta de Capacitación en buenas prácticas agrícolas.	0.1	1.0	0.1	3.0	0.2	3.0	0.2	2.0	0.1	3.0	0.2	2.0	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0	2	0	3	0	3	0
Total		2.00		5.27		6.65		6.28		5.99		5.39		4.40		5.97		5.50		5.75		5.65		4.00		5.45		5.84

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas o primarias son las que se mantienen aprobadas luego de haber sido evaluadas por diversas matrices como la MDE, MCPE y la Matriz de Rumelt; mientras que las estrategias de contingencia o secundarias son las que no fueron aprobadas en estas matrices (D'Alessio, 2014). En la Tabla 53 se muestra la matriz según las siguientes consideraciones:

- No aprobadas en matriz MDE (número de repeticiones menor a 3): Tercer grupo de contingencia.
- No aprobadas en matriz MCPE (no alcanzaron valor mínimo de 5): Segundo grupo de contingencia.
- No aprobadas en Matriz de Rumelt: Primer grupo de contingencia.
- Las matrices que no pasaron la evaluación de la Matriz de Ética se eliminan por sí mismas.

6.11 Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

La Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo permite identificar qué objetivos se logran alcanzar con las estrategias retenidas. Toda estrategia retenida que no esté asociada a un objetivo a largo plazo pasa a ser una estrategia de contingencia (D'Alessio, 2014). La relación entre los objetivos a largo plazo y las estrategias retenidas para el sector palta en el Perú se muestran en la Tabla 54.

6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

La Matriz de Posibilidades de los Competidores permite confrontar las estrategias retenidas con las posibilidades de los competidores para hacerles frente, de esta forma se podrán considerar las posibles reacciones de la competencia ante una estrategia y así tener un criterio adicional para decidir cuál retener (D'Alessio, 2014). La Matriz de Posibilidades de los Competidores para el sector palta en el Perú se resume en la Tabla 55.

Tabla 51

Matriz de Rumelt (MR)

Nro.	Estrategias Externas Especificas	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
1	FO1 Desarrollar mercados en China, India, Japón.	Sí	Sí	Sí	Sí	Si
2	FO2 Ampliar frontera agrícola para aumentar producción. (La Libertad, Ica, Lima, Ancash, Cusco, Moquegua, Tacna y Arequipa).	Sí	Sí	Sí	Sí	Si
3	FO3 Generar una marca país: "Palta Peruana" para que la Palta Peruana sea identificada globalmente.	Sí	Sí	Sí	Sí	Si
4	FO4 Penetrar los mercados de Holanda, España, EE. UU., Chile, Argentina.	Sí	Sí	Sí	Sí	Si
5	FO5 Desarrollar tecnologías de riego para mejorar el rendimiento por hectárea y mejorar la Calidad del producto.	Sí	Sí	Sí	Sí	Si
6	FA2 Estandarizar la calidad del cultivo del producto.	Sí	Sí	Sí	Sí	Si
7	FA4 Implementar Convenios de cooperación Técnica con países referentes en Tecnología.	Sí	Sí	Sí	Sí	Si
8	DO1 Penetrar los mercados de EE.UU. Y Europa en ventana de exportación.	Sí	Sí	Sí	Sí	Si
9	DO2 Implementar la asociatividad de Productores y Exportadores para lograr mayores volúmenes de exportación y consecuentemente poder de negociación.	Sí	Sí	Sí	Sí	Si
10	DA2 Incrementar la Inversión Pública para proyectos de infraestructura.	Sí	Sí	Sí	Sí	Si
11	DA4 Unificar en Clúster a los productores y exportadores.	Sí	Sí	Sí	Sí	Si

Tabla 52

Matriz de Ética (ME)

	E1	E2	E3	E4	E5	E7	E9	E10	E11	E16	E18
	FO1	FO2	FO3	FO4	FO5	FA4	FA2	DO1	DO2	DA2	DA4
Derechos											
Impacto en el derecho a la vida	P	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la propiedad	N	P	N	N	N	N	P	N	N	N	N
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N	P	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Justicia											
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Impacto en la administración	J	J	J	N	J	J	J	J	J	J	J
Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Utilitarismo											
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

Criterios

P	=	Promueve
J	=	Justo
E	=	Excelente

Tabla 53

Matriz Estrategias Retenidas y de Contingencia

Etiquetas de fila	EEE	Estrategias Externas Especificas	
Retenida	DA4	Unificar en Clúster a los productores y exportadores	
	FO1	Desarrollar mercados en China, India, Japón	
	FO2	Ampliar frontera agrícola para aumentar producción. (La Libertad, Ica, Lima, Ancash, Cusco, Moquegua, Tacna y Arequipa).	
	FO3	Generar una marca país: "Palta Peruana" para que la Palta Peruana sea identificada globalmente.	
	FO4	Penetrar en los mercados de Holanda, España, EE. UU., Chile, Argentina.	
	FO5	Desarrollar tecnologías de riego para mejorar el rendimiento por hectárea y mejorar la Calidad del producto.	
	FA2	Estandarizar la calidad del cultivo del producto.	
	FA4	Implementar Convenios de cooperación Técnica con países referentes en Tecnología.	
	DO1	Penetrar en los mercados de EE.UU. Y Europa en ventana de exportación.	
	DO2	Implementar la asociatividad de Productores y Exportadores para lograr mayores volúmenes de exportación y consecuentemente mayor poder de negociación.	
	DA2	Incrementar el volumen de exportación por lotes para obtener economías de escala.	
	Contingencia	FA1	Implementar las certificaciones fitosanitarias a toda la Cadena de Valor.
		FA3	Preparar un plan de Prevención y Contingencia para mitigar los efectos de los fenómenos naturales.
		DO3	Desarrollar conocimiento en Gestión Empresarial y Comercio Exterior, Inversión pública para programas e infraestructura
DO4		Integrar a las instituciones públicas y privadas que forman parte del sector para el desarrollo de Proyectos de Infraestructura.	
DA1		Priorizar la inversión privada para I&D.	
DA3		Importar tecnologías para combatir las plagas como la mosca de la fruta.	
DO5	Implementar la Capacitación Técnica y Estratégica en toda la cadena de valor.		
FO6	Desarrollar Nuevos Mercados en economías en crecimiento (Singapur, Emiratos Árabes).		

6.13 Conclusiones

Para el sector palta en el Perú se analizaron los factores claves de éxito y se generaron 19 estrategias específicas a través de la Matriz FODA, de las cuales se retienen 11 estrategias, seleccionadas con el soporte de las matrices MDE, MCPE, Matriz de Rumelt y Matriz de Ética. Las estrategias definidas son, principalmente, estrategias de desarrollo de mercado y de penetración en el mercado, adecuadas para lograr el crecimiento que se ha planteado como objetivo.

A través de la Matriz de Estrategias versus OLP se evidenció que todas las estrategias retenidas están contribuyendo a alcanzar algún objetivo a largo plazo, y a su vez que todos los objetivos a largo plazo tengan asociada alguna estrategia retenida. Finalmente, la MEPCS permite alertar que, aproximadamente, el 80% de las estrategias retenidas provocarán la reacción de la competencia, quienes podrían definir estrategias similares a las propuestas y minimizar los resultados que se desean alcanzar. Si bien es cierto se estarán manteniendo todas las estrategias que fueron retenidas, se debe considerar el efecto que generará la reacción de la competencia y definir acciones para mitigar el impacto en los resultados esperados.

Tabla 54

Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo.

Intereses organizacionales		OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5
<p>1. Incrementar la participación global de las agro exportaciones logrando posicionarse dentro de los 10 principales agroexportadores en el ámbito mundial.</p> <p>2. Promover y desarrollar una alta especialización e innovación tecnológica dentro de la industria con apoyo integrado del sector público y privado.</p> <p>3. Incrementar la competitividad del Sector basándose en: las condiciones climatológicas favorables, un censo adecuado de la capacidad productiva del Sector y el desarrollo de nuevas alianzas con el Gobierno.</p> <p>4. Lograr un desarrollo sostenible de la industria a través de alianzas con instituciones financieras públicas y empresas privadas para lograr una alta capacitación para los trabajadores de la industria.</p> <p>5. Incrementar el retorno sobre la inversión a los <i>stakeholders</i> de la industria promoviendo el cuidado del medioambiente.</p>		<p>Al 2025, incrementar el valor FOB en la exportación de la Palta a USD 5,913 millones, manteniendo un crecimiento sostenido del 35% anual. En 2016 el valor FOB fue de USD 397 millones, En 2016 Perú se encuentra en el puesto 2 en Exportación Mundial, el crecimiento de los últimos 10 años fue de 30 % anual.</p>	<p>Al 2025, incrementar la producción de Palta a 1' 592,669 toneladas, con un promedio de crecimiento de 15 % anual a través de la ampliación de la frontera agrícola y el aumento de la producción. Al 2016, se contó con un total aproximado de 452,736 toneladas de Palta.</p>	<p>Al 2025, lograr que el 100% de los productores informales de Palta, se encuentren certificados con: (a) GLOBAL Good Agricultural Practice (GLOBALGAP), para garantizar el cuidado del medio ambiente y desarrollo sostenible del producto. Al 2015, se conoció que el 27% de la superficie utilizada para la producción del Sector cuenta con algún tipo de certificación y no existe control ni medición.</p>	<p>Al 2025, incrementar el rendimiento agrícola en 18 Tm/Ha, generando tecnología propia en riego y cultivo, promoviendo la innovación, que incluya a todos los integrantes de la cadena de valor, en tecnología, calidad, inocuidad y financiamiento. Para cumplir con este plan, es necesario integrar a las instituciones públicas, privadas y académicas. Al 2015 no existía un mecanismo formal para el intercambio del conocimiento.</p>	<p>Al 2025, lograr que la marca país: "Palta Peruana" sea identificada y reconocida por su calidad en mercados internacionales más importantes, contar con 50 oficinas comerciales alrededor del mundo enfocado principalmente en Europa, Norteamérica, y Asia que permita el fortalecimiento y la difusión de la calidad de la Palta Peruana. Al 2016, se contaban con 40 oficinas comerciales en el ámbito mundial.</p>
Estrategias Externas Específicas Retenidas						
DA4	Unificar en Clúster a los productores y exportadores (A2,A4 y D2)	X	X	X		X
FO1	Desarrollar mercados en China, India, Japón (F4, F5, O1, O2, O3 y O4).	X	X	X	X	X
FO2	Ampliar frontera agrícola para aumentar producción. (La Libertad, Ica, Lima, Ancash, Cusco, Moquegua, Tacna y Arequipa) (F1, F3, F4, O1, O2 y O3).	X	X	X	X	
FO3	Generar una marca país: "Palta Peruana" para que la Palta Peruana sea identificada globalmente. (F3, F4, F5 y O1, O2, O3 y O4).	X	X	X		X
FO4	Penetrar en los mercados de Holanda, España, EE. UU., Chile, Argentina (F4, F5, O1, O2, O3 y O4).	X	X	X	X	X
FO5	Desarrollar tecnologías de riego para mejorar el rendimiento por hectárea y mejorar la Calidad del producto (F1, F3, F5, O1, O3 y O5).	X	X	X	X	
FA2	Estandarizar la calidad del cultivo del producto. (A2,A4, F1, F2 y F5)	X	X	X	X	
FA4	Implementar Convenios de cooperación Técnica con países referentes en Tecnología. (A5 y F5).		X	X	X	
DO1	Penetrar en los mercados de EE.UU. Y Europa en ventana de exportación (O1, O2, O3, D1 y D2).	X	X	X		X
DO2	Implementar la asociatividad de Productores y Exportadores para lograr mayores volúmenes de exportación y consecuentemente mayor poder de negociación (O1, O3, D1 y D2).	X	X	X		X
DA2	Incrementar el volumen de exportación para obtener economías de escala (A2, D1 y D2).	X	X	X	X	

Tabla 55

Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores

Estrategias Externas Específicas Retenidas		Posibilidades de los competidores		
		Sudáfrica (Hass)	Kenia (Hass)	México (Hass)
DA4	Unificar en Clúster a los productores y exportadores (A2,A4 y D2)	Tiene implementado este tipo de planes	Busca lograr Alianzas Estratégicas con el sector privado para tener mayor participación en el Mercado.	Tiene implementado este tipo de planes
FO1	Desarrollar mercados en China, India, Japón (F4, F5, O1, O2, O3 y O4).	Busca las extensiones más grandes	Es un país pequeño pero altamente agrícola	Buscar Estrategias similares para incursionar en estos mercados
FO2	Ampliar frontera agrícola para aumentar producción. (La Libertad, Ica, Lima, Ancash, Cusco, Moquegua, Tacna y Arequipa) (F1, F3, F4, O1, O2 y O3).	Busca la misma oportunidad	Buscar la productividad por Hectárea dada su limitación de tierras	Buscar implementar este tipo de planes
FO3	Generar una marca país: "Palta Peruana" para que la Palta Peruana sea identificada globalmente. (F3, F4, F5 y O1, O2, O3 y O4).	Busca la misma oportunidad	Indiferente	Buscar la promoción de la Exportación de preferencia a EE.UU.
FO4	Penetrar en los mercados de Holanda, España, EE. UU., Chile, Argentina (F4, F5, O1, O2, O3 y O4).	Buscar la incursión en los mercados de Europa a través de la Estrategia de Penetración.	Buscar Estrategias similares para incursionar en mercados de Europa.	Busca implementar este tipo de planes
FO5	Desarrollar tecnologías de riego para mejorar el rendimiento por hectárea y mejorar la Calidad del producto (F1, F3, F5, O1, O3 y O5).	Busca la misma oportunidad	Implementar este tipo de planes	Implementar estrategias para el incremento de la productividad.
FA2	Estandarizar la calidad del cultivo del producto. (A2,A4, F1, F2 y F5)	Busca la misma oportunidad	Implementar este tipo de planes	Busca implementar este tipo de planes
FA4	Implementar convenios de cooperación Técnica con países referentes en Tecnología. (A5 y F5).	Busca la misma oportunidad	Busca la misma oportunidad	México tiene implementado este tipo de planes
DO1	Penetrar en los mercados de EE.UU. Y Europa en ventana de exportación (O1, O2, O3, D1 y D2).	Tiene la misma oportunidad en Europa	Posición neutral por su capacidad.	Posición neutral
DO2	Implementar la asociatividad de Productores y Exportadores para lograr mayores volúmenes de exportación y consecuentemente mayor poder de negociación (O1, O3, D1 y D2).	Sudáfrica tiene implementado este tipo de planes	Busca la misma oportunidad	México tiene implementado este tipo de planes
DA2	Incrementar el volumen de exportación para obtener economías de escala (A2, D1 y D2).	Posición neutral	Busca la misma oportunidad	Posición neutral

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo

En este capítulo se desarrollan mediante análisis las acciones a tomar, los lineamientos estratégicos referentes a los objetivos a corto plazo (OCP) que, a su vez, ayudan a alcanzar los objetivos a largo plazo (OLP) a través de las estrategias expuestas en capítulos anteriores. Es por esta razón que D'Alessio (2014) definió los OCP como hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los OLP. Para mejor explicación, las sumas de los OCP dan como resultado cada OLP mencionado en el Capítulo V. Los objetivos a corto plazo deben contar con las siguientes características: (a) desafiantes, (b) medibles y realistas, (c) cuantitativos y temporales, (d) congruentes, (e) comprensibles y alcanzables, y (f) jerarquizados.

Objetivo a largo plazo 1 (OLP1). Al 2025 incrementar el valor FOB en la exportación de la palta a USD 5,913 millones, y mantener un crecimiento sostenido del 35% anual. En 2016 el valor FOB fue de USD 397 millones; en 2016 Perú se encuentra en el puesto 2 en Exportación Mundial, y el crecimiento de los últimos 10 años fue de 30 % anual.

OCP 1.1. Al final del 2019 incrementar el valor FOB en la Exportación de la palta a USD 1,000 millones, y mantener un crecimiento sostenido de 35 % anual.

Este objetivo será soportado por las estrategias de comercio, las estrategias de producción, y las estrategias de economías de escala; como ejemplo, si se promociona en el contexto del crecimiento la marca Palta Peruana y se exporta por volúmenes de exportación por lotes, es posible conseguir ventas mayores al exterior, y así luego incrementar el valor FOB.

OCP 1.2. Al final del 2022 unificar a los productores y exportadores, e incrementar el valor FOB en la Exportación de la palta a USD 2,500 millones.

Este objetivo será el resultado de las estrategias internas para mejorar la producción,

como son: unificar a los productores y exportadores en clúster, integrar a las instituciones públicas y privadas, ampliar frontera agrícola para aumentar la producción, Implementar Convenios de cooperación técnica, asegurar la calidad del producto con el uso de tecnología. Todas estas estrategias ayudarán a que mayor sea la oferta, y genera como resultado incrementar el valor FOB.

OCP 1.3. Al final del 2025 ampliar el mercado del producto a través de estrategias comerciales, e incrementar el valor FOB en la Exportación de la palta a USD 5,913 millones.

Este objetivo se logrará con estrategias como incrementar el volumen de exportación por lotes para obtener economías de escala, el desarrollo de mercado en países emergentes, y seguir con la estrategia de penetración de mercado. Estas estrategias generarán mayor competitividad y ampliarán el mercado. La competitividad genera mayor distribución; por lo tanto, más mercados serán conocedores y consumidores de palta. Así, existiría con todo lo expuesto la posibilidad de incrementar el valor FOB.

Objetivo a largo plazo 2 (OLP2). Al 2025, incrementar la producción de palta a 1'592,669 toneladas, con un promedio de crecimiento de 15 % anual a través de la ampliación de la frontera agrícola y el aumento de la producción. Al 2016 se contó con un total aproximado de 452,736 toneladas de palta,

OCP 2.1. Al final del 2019 incrementar la producción nacional de palta en 688,555 toneladas anual.

Este objetivo será el resultado de las estrategias para mejorar la producción, como son: desarrollar tecnología de riego, Implementar Convenios de cooperación técnica, ampliar la frontera agrícola, asegurar la calidad del producto con el uso de tecnología, todas estas estrategias ayudarán a mejorar la producción, y lograr incrementar la producción nacional de palta.

OCP 2.2. Al final del 2022 integrar a todos los elementos productivos de la cadena de

valor e incrementar la producción a 1'047,206 toneladas anuales.

Este objetivo será soportado en gran medida por estrategias como unificar en clúster a productores y exportadores, e integrar a productores, grandes y pequeños, con los exportadores, implementar la capacitación técnica en toda la cadena de valor, para generar con esto el incremento de la producción nacional.

OCP 2.3. Al 2025 incrementar la producción de palta a 1'592,669 toneladas, con un promedio de crecimiento de 15 % anual a través de la ampliación de la frontera agrícola. Este hito consolidará al Perú como el segundo productor mundial de palta.

El objetivo será el resultado de las estrategias como el desarrollo de tecnologías de riego, convenios de cooperación técnica, e implementar la capacitación técnica para mejorar la producción; las sumas de estas estrategias harán bastante probable mejorar el rendimiento agrícola.

Objetivo a largo plazo 3 (OLP3). Al 2025 lograr que el 100% de los productores informales de palta se encuentren certificados con: (a) *GLOBAL Good Agricultural Practice* (GLOBALGAP) para garantizar el cuidado del medio ambiente y el desarrollo sostenible del producto. Al 2015, se conoció que el 27% de la superficie utilizada para la producción del sector cuenta con algún tipo de certificación y no existe control ni medición.

OCP 3.1. Al final del 2021 contar con normativas fitosanitarias estándar y reglamento que permitan generar calidad en toda la cadena productiva de palta.

Este objetivo se logrará al utilizar las estrategias de implementar las certificaciones fitosanitarias a toda la cadena de valor, e integrar a las instituciones públicas y privadas, como también importar tecnologías para el control de la calidad.

OCP 3.2. Al Final del 2025 la palta del Perú será reconocida por ser un producto de alta calidad respaldada por las certificaciones y controles de calidad.

Este objetivo será el resultado de las estrategias de aseguramiento de la calidad,

implementar las certificaciones necesarias a toda la cadena de valor e importar tecnologías.

Objetivo a largo plazo 4 (OLP4). Al 2025 incrementar el rendimiento agrícola en 18 Tm/Ha, al 2016 fue 12.1 Tm/Ha, y generar tecnología propia en riego y cultivo; promover la innovación, que incluya a todos los integrantes de la cadena de valor, en tecnología, calidad, inocuidad y financiamiento. Para cumplir con este plan es necesario integrar a las instituciones públicas, privadas y académicas. Al 2015 no existía un mecanismo formal para el intercambio del conocimiento.

OCP 4.1. Al final del 2021 el 100 % de los productores formales de palta deberán contar con riego tecnificado y sistema de trabajo eficientes soportado por tecnología para atender la demanda masiva del producto. El incremento del rendimiento en 14 Tm/Ha.

El objetivo será el resultado de las estrategias como el desarrollo tecnologías de riego, convenios de cooperación técnica, implementar la capacitación técnica para mejorar la producción, logrando que el 100 % de trabajadores estén capacitados,

OCP 4.2. Al final del 2025 La Cadena de Valor de la palta contará con trabajadores certificados en buenas prácticas agrícolas (protocolo GAP) y toda la superficie sembrada de palta deberá contar con riego tecnificado y tecnología de soporte para mejorar la producción. Además del rendimiento a 18 Tm/Ha que nos permitirá ser el segundo productor mundial de palta.

Este objetivo estará soportado por las estrategias de desarrollo de gestión del conocimiento, e implementar la capacitación técnica y estratégica en toda la cadena de valor. Al contar con todas las estrategias aplicadas se logrará el incremento del rendimiento agrícola.

Objetivo a largo plazo 5 (OLP5). Al 2025 lograr que la marca país: "Palta Peruana" sea identificada y reconocida por su calidad en mercados internacionales más importantes, contar con 50 oficinas comerciales alrededor del mundo y enfocado principalmente en

Europa, Norteamérica y Asia, que permita el fortalecimiento y la difusión de la calidad de la palta peruana. Al 2016 se contaba con 40 oficinas comerciales en el ámbito mundial.

OCP 5.1. Al 2021 promocionar la marca país: “Palta Peruana” en los más importantes mercados mundiales; contar con 43 oficinas comerciales alrededor del mundo, enfocado principalmente en Europa, Norteamérica, y Asia. Asimismo, participar en ferias y eventos internacionales que permitan penetrar en mercados y desarrollar nuevos clientes.

Este objetivo se soporta en las estrategias de generar una marca país, desarrollo y penetración de mercado, así como también con la estrategia de integración de instituciones públicas y privadas, en este caso para la promoción de la marca Palta Peruana.

OCP 5.2. Al 2025 contar con 50 oficinas comerciales alrededor del mundo y enfocarse principalmente en Europa, Norteamérica y Asia, que permita el fortalecimiento y la difusión de la calidad de la palta peruana.

Este objetivo se soporta en las estrategias de desarrollo y penetración de mercado, generar una marca país, así como también con la estrategia de integración de instituciones públicas y privadas. Todas estas estrategias generarán que la palta peruana sea identificada de forma global, lo que tiene un efecto multiplicador en toda la cadena de valor.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para ejecutar las estrategias es necesario evaluar y asignar los recursos correspondientes a cada uno de los objetivos a corto plazo definidos. En esta asignación se deben de optimizar los recursos con buen criterio y consulta, y reunir a todos los actores involucrados. Estos recursos se pueden clasificar en tres grandes grupos: 1. Tangibles: Equipamiento, Maquinarias, Activos Financieros, Materiales y Procesos; 2. Intangibles: como la Tecnología, la Reputación y la Cultura Organizacional; 3. Humanos: como el Liderazgo, Conocimientos, Comunicaciones, Habilidades Interactivas y Motivación. Se debe buscar una distribución de recursos que beneficie las competencias distintivas de la

organización y así pueda alcanzar su visión propuesta (D'Alessio, 2014). En la Tabla 56 se muestra la asignación de recursos por cada uno de los OCP.

7.3 Políticas de cada Estrategia

La Generación de las políticas es el efecto del lanzamiento de las Estrategias del plan, cada estrategia puede generar una o varias políticas, de esta forma se demarcan los límites que la organización debe considerar al momento de actuar; señalan el camino a seguirse para llevar las estrategias hacia la posición futura deseada (D'Alessio, 2014). En la Tabla 57 se muestra el conjunto de políticas definidas para el sector de la palta en el Perú.

7.4 Estructura de la palta en el Perú

En la estructura del sector palta se debe de considerar todos los elementos, y la clave es poder lograr una integración sólida entre las entidades públicas y privadas que lo componen. Durante los últimos años se han dado grandes avances y la unión de ambos grupos ha permitido promover, fortalecer y difundir la calidad de la palta peruana a nivel mundial.

En los últimos años han ocurrido importantes avances, donde ambos grupos se han unido para promover la oferta exportable de Perú y fortalecer la Marca Perú. Al 2015 creció una comisión multisectorial mixta permanente, creada en 2003 y que tiene como finalidad proponer y monitorear la implementación del PENX (MINCETUR, 2014) . La formulación del PENX es un avance importante para unir a los diferentes grupos bajo una misma visión y objetivos En la Tabla 58 se listan las entidades públicas y privadas identificadas como parte del sector palta.

Debido a que se considera el sector palta, la estructura propuesta en D'Alessio et al (2017) se basa en la creación de un organismo gubernamental, presidido por el MINCETUR y organizado a partir de cuatro funciones principales, con las que las instituciones del sector se relacionan:

Tabla 56

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Objetivo de corto plazo	Recursos Financieros	Recursos Físicos	Recursos Humanos	Recursos Tecnológico
OCP 1.1 Al final del 2019 incrementar el valor FOB en la Exportación de La Palta a USD 1,000 millones, manteniendo un crecimiento sostenido de 35 % anual.	Utilización del Financiamiento / Programas	Maquinarias, equipos.	Personal capacitado y calificado. Profesionales de la investigación.	Brindar asistencia técnica.
OCP 1.2 Al final del 2022 Unificar a los productores y exportadores, e incrementar el valor FOB en la Exportación de La Palta a USD 2,500 millones.	Utilización del Financiamiento / Programas	Maquinarias, equipos.	Involucramiento del 100% del personal agricultor.	Contar con Nuevos avances tecnológicos aplicados al sector agrícola a nivel global.
OCP 1.3 Al final del 2025 ampliar el mercado del producto a través de estrategias comerciales, e incrementar el valor FOB en la Exportación de La Palta a USD 5,913 millones.	Utilización del Financiamiento / Programas	Maquinarias, equipos.	Involucramiento del 100% del personal agricultor.	Contar con Nuevos avances tecnológicos aplicados al sector agrícola a nivel global.
OCP 2.1 Al final del 2019 incrementar la producción Nacional de Palta en 688,555 toneladas anual.	Utilización del Financiamiento / Programas	Maquinarias, equipos.	Involucramiento de entidades relacionadas a las mejores técnicas de cultivo agrario.	Brindar asistencia técnica.
OCP 2.2 Al final del 2022 integrar a todos los elementos productivos de la cadena de valor e incrementar la producción a 1'047,206 toneladas anuales.	Alianzas para habilitar mayor cantidad de hectáreas.	Maquinarias, equipos.	Actualizar al personal en el manejo de la fertilización de las tierras.	Contar con Nuevos avances tecnológicos aplicados al sector agrícola a nivel global.
OCP 2.3 Al 2025, incrementar la producción de Palta a 1'592,669 toneladas, con un promedio de crecimiento de 15 % anual a través de la ampliación de la frontera agrícola. Este hito consolidará al Perú como el segundo productor mundial de Palta.	Alianzas para habilitar mayor cantidad de hectáreas.	Maquinarias, equipos.	Actualizar al personal en el manejo de la fertilización de las tierras.	Contar con Nuevos avances tecnológicos aplicados al sector agrícola a nivel global.
OCP 3.1 Al final del 2021 contar con normativas fitosanitarias estándar y reglamento que permitan generar calidad en toda la cadena productiva de Palta.	Utilización del Financiamiento / Programas	No Aplica	Líderes que impulsen a la visión.	Asistencia de técnica para afianzar sus capacidades de gestión.
OCP 3.2 Al Final del 2025 la Palta del Perú será reconocida por ser un producto de alta calidad respaldada por las certificaciones y controles de calidad.	Utilización del Financiamiento / Programas	No Aplica	personal especializado en calidad.	Realizar control fitosanitario para tener uniformidad en el desarrollo y crecimiento de plantación
OCP 4.1 Al final del 2021 el 100 % de productores formales de Palta deberán contar con riego tecnificado y sistema de trabajo eficientes soportado por tecnología para atender la demanda masiva del producto. el incremento del rendimiento en 14 Tm/Ha.	Utilización del Financiamiento / Programas	No Aplica	Talleres con productores.	Brindar asistencia técnica.
OCP 4.2 Al final del 2025 La Cadena de Valor de la Palta contará con trabajadores certificados en buenas prácticas agrícolas (protocolo GAP) y toda la superficie sembrada de Palta deberá contar con riego tecnificado y tecnología de soporte para mejorar la producción. y el rendimiento por hectárea a 18 Tm/Ha que nos permitirá ser el segundo productor mundial de Palta.	Capital propio y de terceros	No Aplica	Ingenieros y personal de apoyo, acopiadores.	Asistencia de técnica para afianzar sus capacidades de gestión.
OCP 5.1 Al 2021, Promocionar la marca país: "Palta Peruana" en los más importantes mercados mundial, contar con 43 oficinas comerciales alrededor del mundo enfocado principalmente en Europa, Norteamérica, y Asia. Asimismo, participar en ferias y eventos internacionales que permitan penetrar en mercados y desarrollar nuevos clientes.	Obtener financiamiento externo.	Ferias, Eventos	Talleres con productores.	Inteligencia de Negocios
OCP 5.2 Al 2025, contar con 50 oficinas comerciales alrededor del mundo enfocado principalmente en Europa, Norteamérica, y Asia que permita el fortalecimiento y la difusión de la calidad de la Palta Peruana.	Obtener financiamiento externo.	Ferias, Eventos	Centros de investigación	Inteligencia de Negocios

Tabla 57

Políticas por Estrategia de la Palta en Perú

	P1:	P2:	P3:	P4:	P5:	P6:	P7:
Estrategias Externas Específicas Retenidas	Promover la calidad como característica fundamental del producto peruano.	Fomentar la generación de acuerdos de libre comercio para la apertura de nuevos mercados.	Incentivar la adopción de tecnologías de avanzada para hacer al sector más competitivo.	Fomentar la integración entre los miembros del sector.	Aprovechar en forma responsable los recursos naturales.	Promover el crecimiento de la oferta exportable.	Fomentar la inversión privada nacional y extranjera.
DA4 Unificar en Clúster a los productores y exportadores (A2,A4 y D2)		X	X	X	X		X
FO1 Desarrollar mercados en China, India, Japón (F4, F5, O1, O2, O3 y O4).	X	X	X			X	X
FO2 Ampliar frontera agrícola para aumentar producción. (La Libertad, Ica, Lima, Ancash, Cusco, Moquegua, Tacna y Arequipa) (F1, F3, F4, O1, O2 y O3).	X		X	X	X	X	
FO3 Generar una marca país: "Palta Peruana" para que la Palta Peruana sea identificada globalmente. (F3, F4, F5 y O1, O2, O3 y O4).	X	X		X		X	X
FO4 Penetrar en los mercados de Holanda, España, EE. UU., Chile, Argentina (F4, F5, O1, O2, O3 y O4).		X		X		X	X
FO5 Desarrollar tecnologías de riego para mejorar el rendimiento por hectárea y mejorar la Calidad del producto (F1, F3, F5, O1, O3 y O5).	X		X	X		X	
FA2 Estandarizar la calidad del cultivo del producto. (A2,A4, F1, F2 y F5)	X		X		X	X	X
FA4 Implementar Convenios de cooperación Técnica con países referentes en Tecnología. (A5 y F5).	X	X	X	X			X
DO1 Penetrar en los mercados de EE.UU. Y Europa en ventana de exportación (O1, O2, O3, D1 y D2).	X	X		X	X	X	X
DO2 Implementar la asociatividad de Productores y Exportadores para lograr mayores volúmenes de exportación y consecuentemente mayor poder de negociación (O1, O3, D1 y D2).	X		X	X	X	X	
DA2 Incrementar el volumen de exportación para obtener economías de escala (A5, D3 y D4).		X	X	X		X	X

Tabla 58

Entidades Públicas y Privadas Identificadas para la Palta en Perú

Sigla	Descripción
MINCETUR	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
PCM	Presidencia del Consejo de Ministros
RREE	Ministerio de Relaciones Exteriores
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MINAGRI	Ministerio de Agricultura y Riego
INIA	Instituto Nacional de Investigación Agraria
SENASA	Servicio Nacional de Sanidad Agraria
DIGESA	Dirección General de Salud Ambiental
PRODUCE	Ministerio de la Producción
MTC	Ministerio de Transportes y Comunicaciones
PROMPERÚ	Comisión para la Promoción de Exportaciones
CCL	Cámara de Comercio de Lima
COMEX PERU	Sociedad de Comercio Exterior del Perú
ADEX	Asociación de Exportadores
CNC	Consejo Nacional de Competitividad
MINAM	Ministerio del Ambiente
GR	Gobiernos regionales
GL	Gobiernos locales (metropolitanos, provinciales y distritales)
EDU	Académico
CONCYTEC	Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología, e Innovación Tecnológica
AGAP	Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú
PROHASS	Asociación de Productores de Palta Hass del Perú

Nota. Tomado de D'Alessio Ipinza, F., Avolio Alecchi, B., & Andrade Adaniya, M. (2017). Planeamiento Estratégico de la Agro exportación de frutas y Hortalizas Frescas en el Perú. Lima: CENTRUM CATOLICA.

Mercadeo: referida a inteligencia de negocios, desarrollar nuevos mercados y penetrar en los mercados existentes (MINCETUR – PROMPERÚ, RREE, MEF, CCL, COMEX PERU, ADEX y SUNAT).

Producción: encargada de velar por la calidad, cantidad adecuada de la oferta, mejorar el rendimiento del producto y fortalecer la tecnológica asegurando el cuidado del medioambiente (MINAGRI – DIGESA, SENASA-INIA, PRODUCE, MINAM, GR/GL, AGAP - PROHASS).

Investigación y desarrollo (I&D): obtener para el sector tecnología de avanzada que le permita mejorar su rendimiento y ser competitivo en el mercado internacional (MINAGRI – DIGESA, SENASA-INIA, COMEX PERU, ADEX, ACADEMIA, CONCYTEC).

Control: velar por el cumplimiento de la implementación de las acciones definidas en tiempo, forma y bajo el presupuesto planificado (CONTRALORIA).

Estas cuatro funciones estarían soportadas por la función de administración, encargada de organizar los diferentes equipos bajo los mismos objetivos. La función de administración estaría conformada por representantes de las siguientes entidades: MINCETUR, MEF, MINAGRI, CCL, ADEX, COMEX PERU, GR, GL y CNC.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

En todos los procesos que intervienen se debe tener presente el cuidado del medio ambiente, aspectos ecológicos y responsabilidad social que abarca a la siembra, el cultivo y la cosecha del producto. Se debe considerar en la gestión las expectativas de los grupos de interés o *stakeholders*, que permita lograr un desarrollo sostenible, mejorar la calidad de vida y la competitividad del entorno. El medio ambiente es muy importante hoy en día, si se considera la aceleración del cambio climático; por ello, en las actividades que se generen en el sector se deben considerar problemas como: el calentamiento global, la contaminación ambiental, la deforestación, y buscar alentar las prácticas de mitigación para mejorar los

procesos, las fuentes de energía y los recursos; por ejemplo: promover el reciclaje, utilizar energías renovables, mejorar las tecnologías agrícolas, empleo de riego tecnificado, entre otros, además de gestionar el uso adecuado del recurso hídrico en la palta. De acuerdo a lo señalado por D'Alessio (2014), pensar en términos estratégicos supone que las organizaciones y personas deben cumplir con el cuidado del medio ambiente y la ecología, tanto en el corto como en el largo plazo, con la finalidad de garantizar de manera sostenida el equilibrio económico, social, y ambiental. En el sector de la palta es importante difundir las buenas prácticas agrícolas (BPA), las cuales incluyen el uso de fertilizantes y pesticidas que tengan un menor impacto inicuo en la vida y la salud de los agricultores, el personal involucrado en la cadena de agroexportación y los comercializadores. Dentro de la visión propuesta se definió conseguir el crecimiento de manera sostenible por lo que las actividades apuntan a mantener el equilibrio entre generación de rentabilidad y el cuidado del medio ambiente.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Para el éxito de la implementación del plan estratégico se requerirá del compromiso del capital humano. Las futuras selecciones de los recursos humanos deberán ser muy cuidadosas y que estén alineadas con los objetivos de la Organización. Es la actitud y gestión de los líderes la que puede generar cambios positivos. D'Alessio (2014) afirmó que una organización sin un líder que tenga una visión clara no avanza, muy por el contrario se detiene o retrocede. Para que el recurso humano agregue valor al cambio estratégico se deben localizar las piezas claves que liderarán este cambio en el sector e identificar quiénes serían llamados líderes. Según D'Alessio (2014), los líderes deben considerar que la transición de un Estado a otro de la industria requerirá realizar ciertos cambios y ajustes y deberán saber afrontar las dificultades de la transición, dado que un alto número de personas se resistirán al cambio. Según lo indicado, los llamados a liderar el cambio deben poseer las competencias

necesarias para este trabajo para lograr minimizar la resistencia al cambio.

Finalmente D'Alessio (2014) comentó que también se debe garantizar la implementación a través de un monitoreo constante al cambio generado en función de cuatro elementos clave: (a) Soporte y coordinación con áreas/entidades funcionales o unidades de negocio, (b) Disciplina en la ejecución y en los plazos previstos para la implementación, (c) Motivación enfocada substancialmente hacia todos los involucrados con el objetivo de alinear sus propios intereses a los intereses de la industria, e (d) Involucrar a todos los integrantes de la cadena en la aplicación de la estrategia.

7.7 Gestión del Cambio

Para que una industria logre sus objetivos, y por tanto la visión, esta debe ser adaptable al cambio que ocurre constantemente en su entorno. Por esta razón, el cambio debe verse como un proceso continuo de las organizaciones e industrias para lograr una alta competitividad, con el fin de obtener ventajas competitivas y mantenerse siempre a la vanguardia del mercado.

La adopción e implementación estratégica para toda organización genera reacciones adversas. Según D'Alessio (2014), el proceso de implementación de un plan estratégico genera cambios de carácter estructural y en algunas ocasiones de carácter cultural, lo que exige que el cambio se planee adecuadamente. Planear el cambio con anticipación supone que se hará el esfuerzo para minimizar la resistencia de algunos involucrados, a través de la comunicación y difusión de los objetivos que la organización persigue. Por otro lado, es importante también hacer partícipes a todos los integrantes de la organización de los proyectos que suponen cambios, para lo cual la gerencia debe implementar un mecanismo de difusión que contemple: (a) la elaboración de programas de comunicación para que se difundan las bondades de la nueva estructura de la organización, y (b) capacitación a las persona involucradas en el conocimiento de toda la cadena de suministro de la palta y de sus

perspectivas de exportación, así como los beneficios para la comunidad. Gestionar el cambio exige a los responsables de la organización a comunicar con claridad a todos los integrantes de la organización las estrategias que se implementarán para llegar a la visión trazada y que ellos la hagan suya, para que su involucramiento se refleje en el acompañamiento que el personal realice a la dirección de la organización. También, debe quedar claro para el personal que la implementación de los cambios no pone en riesgo sus puestos de trabajo, ya que esta es una de las razones fundamentales por las cuales el personal se resiste al cambio.

Los cambios estructurados y/ o culturales son necesarios para que una industria se transforme y logre la competitividad frente a los competidores; por ello, es importante ver de cerca el proceso de implementación. Este contexto, según (D'Alessio, 2017), a su vez exige que el cambio se planee adecuadamente para que se logren los objetivos trazados y se cumpla el camino hacia la Visión. Para transformar una organización o industria se deben cumplir varias de las siguientes acciones:

- Planear la estrategia del cambio.
- Establecer un sentido de urgencia.
- Conformar un grupo director facultado.
- Crear una visión para el cambio.
- Comunicar esta visión del cambio.
- Facultar a otros para lograr la visión del cambio.
- Usar las tecnologías de la información y comunicación como facilitadores.
- Usar permanentemente las referencias.
- Tercerizar cuando sea posible, oportunidad inmejorable para aligerar la organización.
- Planear resultados y crear éxitos tempranos.
- Consolidar mejoramientos y producir más cambios.

- Institucionalizar los nuevos enfoques.

Finalmente, es clave generar un liderazgo capaz de dar confianza y seguridad a los trabajadores, de manera que estos no vean amenazada su estabilidad laboral y, por consiguiente, no se opongan a los cambios que exige la implementación del plan estratégico y, de este modo, lograr tener éxito en su implementación.

7.8 Conclusiones

El cumplimiento de los objetivos de corto plazo permitirá alcanzar los objetivos de largo plazo y la visión propuesta. Dentro de los objetivos a largo plazo se ha identificado la necesidad de incrementar la producción de palta, de forma tal que se pueda satisfacer la demanda creciente de la palta a través de la ampliación de la frontera agrícola y el incremento del rendimiento agrícola; para ello, es importante considerar la certificación de los productores informales, el uso de tecnología de punta en el cultivo y riego, y promover el desarrollo e investigación, y la innovación que incluya a todos los integrantes de la cadena de valor, en tecnología, calidad, inocuidad y financiamiento. Para cumplir con este plan es necesario integrar a las instituciones públicas, privadas y académicas, y fomentar un intercambio formal de conocimiento. Estas acciones deben lograr que la marca país: "Palta Peruana" sea identificada y reconocida por su Calidad en Mercados Internacionales más importantes y que permita el fortalecimiento y la difusión de la calidad de la palta peruana.

La estructura organizacional presentada está basada en funciones claramente definidas de Mercadeo, Producción, Investigación & Desarrollo y Control; con una relación matricial liderados por el MINCETUR, con el objetivo de lograr una integración sólida entre las entidades públicas y privadas.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

Según D'Alessio (2014): “(...) la evaluación y control es un proceso que se realiza permanentemente debido a la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia y la demanda generan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico”. Asimismo, D'Alessio (2014), señaló que para realizar la evaluación estratégica se cuenta con una herramienta bastante útil como el *Balanced Scorecard* o Tablero de Control Balanceado (también llamado Cuadro de Mando Integral), formulado inicialmente por (Kaplan & Norton, 2001), el cual facilita la medición y comparación de objetivos para una implementación exitosa de la estrategia bajo cuatro perspectivas: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes y (d) financiera. Con el TCB se ejerce una visión integral y holística del sector.

8.1.1 Aprendizaje interno

Según D'Alessio (2014), ante la competencia global que enfrenta el sector, es de alta importancia que se realicen mejoras continuas para la entrega de nuevos productos; es por ello que en esta perspectiva se establecen objetivos de forma que el sector genere habilidades para innovar, mejorar y aprender para la creación de valor. Esta perspectiva debe considerar objetivos para que el personal tenga las competencias requeridas para administrar y operar los procesos críticos, y los recursos humanos y tecnológicos que serán la base para el cumplimiento de los objetivos de las otras tres perspectivas.

8.1.2 Procesos

Según D'Alessio (2014), la perspectiva de los procesos utiliza como entrada las perspectivas del capital humano y aprendizaje. Asimismo, es la perspectiva que vincula al sector con los clientes por intermedio de los productos que a su vez son un bien elaborado y entregado por los procesos internos del mismo. Según D'Alessio (2014), en esta perspectiva se deben definir las siguientes interrogantes: ¿cómo vamos a satisfacer a los clientes?, y ¿en

qué procesos se debe ser excelente para conseguirlo? Asimismo, existen algunas medidas típicas a usarse para evaluar la consecución de objetivos dentro de la perspectiva de los procesos internos como: (a) régimen de innovaciones; (b) servicio posventa; (c) eficiencia operacional con procesos productivos eficientes; (d) medidas de calidad, de producción y mermas; y (e) tiempo en los ciclos. Por último, es importante considerar que las mejoras en la perspectiva de procesos darán al sector la competitividad necesaria para alcanzar la Visión y permitirá proseguir con la siguiente perspectiva que son los Clientes.

8.1.3 Clientes

Según D'Alessio (2014), la perspectiva del cliente está orientada a responder: ¿cómo debo mirar a mis clientes?, lo que lleva a identificar segmentos de mercado. Asimismo, esta perspectiva enfatiza en: ¿cómo trato a los clientes para que compren?, y mejor aún, para que compren repetitivamente. Según Kaplan & Norton (citados en D'Alessio, 2014), algunas medidas típicas a usarse en esta perspectiva serían: (a) participación de mercado, (b) retención de los clientes y consumidores, (c) captación de nuevos clientes y consumidores y (d) rentabilidad por cliente y consumidor. Es así cómo se genera la importancia de elaborar productos de calidad que los clientes estén dispuestos a pagar; y si compran, entonces se tienen ingresos y se llega a la siguiente perspectiva, la financiera.

8.1.4 Financiera

La perspectiva financiera se compone de dos tipos de estrategias: (a) de productividad, y (b) de crecimiento. El primer grupo mejora la estructura de costos, y optimiza la utilización de los activos; por otro lado, el segundo grupo está orientado a generar nuevas fuentes de ingreso (i.e., mayores ventas) y aumentar el valor del cliente (D'Alessio, 2014).

En cuanto a la palta en el Perú la estrategia de productividad se soportará en lograr un producto de calidad internacional, resultado de la adopción de estándares internacionales y de

la optimización del rendimiento de los cultivos; en tanto la estrategia de crecimiento estará enfocada en incrementar las ventas a través de la apertura de nuevos mercados y el desarrollo de nuevos productos.

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

El Tablero de Control Balanceado permite el alineamiento estratégico entre lo que la organización desea hacer a través de sus iniciativas estratégicas y lo que realmente hace (D'Alessio, 2014). Permite tener una visión integral del Negocio de la palta en el Perú, y a través de la medición y comparación evalúa si las estrategias lo están dirigiendo por el camino correcto o si, por el contrario, es necesario corregir (D'Alessio, 2014). En la Tabla 59 se muestra el Tablero de Control Balanceado para la palta en el Perú.

8.3 Conclusiones

La implementación del Tablero de Control Balanceado descrito en este capítulo es una herramienta de seguimiento y control al cumplimiento de las estrategias definidas para la palta en el Perú. La permanente evaluación de los indicadores implica que podrían realizarse cambios en los procesos con una perspectiva a futuro para lograr la visión establecida en el Plan Estratégico. En el Tablero de Control Balanceado para la palta en el Perú se han definido objetivos a corto plazo orientados a atender cada una de las perspectivas que la componen: (a) tres indicadores para la perspectiva financiera, (b) tres indicadores para la perspectiva del cliente, (c) tres indicadores para la perspectiva de los procesos internos, y (d) dos indicadores para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento interno.

Tabla 59

Tablero de Control Balanceado de la Palta en el Perú

Perspectiva	OCP	Objetivo de corto plazo	Indicador	Unidades
Perspectiva de los procesos internos	OCP 3.1	Al final del 2021 contar con normativas fitosanitarias estándar y reglamento que permitan generar calidad en toda la cadena productiva de Palta.	Cantidad normas creadas o actualizadas	N°
	OCP 3.2	Al Final del 2025 la Palta del Perú será reconocida por ser un producto de alta calidad respaldada por las certificaciones y controles de calidad.	Porcentaje Productores con certificación GLOBALGAP	%
	OCP 4.1	Al final del 2021 el 100 % de productores formales de Palta deberán contar con riego tecnificado y sistema de trabajo eficientes soportado por tecnología para atender la demanda masiva del producto. el incremento del rendimiento en 14 Tm/Ha.	Rendimiento Agrícola	Tm/Ha
Perspectiva financiera	OCP 1.1	Al final del 2019 incrementar el valor FOB en la Exportación de La Palta a USD 976 millones, manteniendo un crecimiento sostenido de 35 % anual.	Ventas a nivel nacional	MM USD
	OCP 1.2	Al final del 2022 Unificar a los productores y exportadores, e incrementar el valor FOB en la Exportación de La Palta a USD 2,402 millones.	Ventas a nivel nacional	MM USD
	OCP 1.3	Al final del 2025 ampliar el mercado del producto a través de estrategias comerciales, e incrementar el valor FOB en la Exportación de La Palta a USD 5,909 millones.	Ventas a nivel nacional	MM USD
Perspectiva del cliente	OCP 2.1	Al final del 2019 incrementar la producción Nacional de Palta en 688,555 toneladas anual.	Cantidad de toneladas de Palta exportadas	Tm
	OCP 2.2	Al final del 2022 integrar a todos los elementos productivos de la cadena de valor e incrementar la producción a 1'047,206 toneladas anuales.	Cantidad de toneladas de Palta exportadas	Tm
	OCP 2.3	Al 2025, incrementar la producción de Palta a 1'592,669 toneladas, con un promedio de crecimiento de 15 % anual a través de la ampliación de la frontera agrícola. Este hito consolidará al Perú como el segundo productor mundial de Palta.	Cantidad de toneladas de Palta exportadas	Tm
	OCP 5.1	Al 2021, Promocionar la marca país: "Palta Peruana" en los más importantes mercados mundial, contar con 43 oficinas comerciales alrededor del mundo enfocado principalmente en Europa, Norteamérica, y Asia. Asimismo, participar en ferias y eventos internacionales que permitan penetrar en mercados y desarrollar nuevos clientes.	Cantidad de países importadores de la marca	Unidades
	OCP 5.2	Al 2025 contar con 50 oficinas comerciales alrededor del mundo y enfocarse principalmente en Europa, Norteamérica y Asia, que permita el fortalecimiento y la difusión de la calidad de la palta peruana.	Cantidad de países importadores de la marca	Unidades
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento interno	OCP 4.2	Al final del 2025 La Cadena de Valor de la Palta contará con trabajadores certificados en buenas prácticas agrícolas (protocolo GAP).	Cantidad Trabajadores certificados	%

Capítulo IX: Competitividad de la palta en el Perú

Según D'Alessio (2014) el plan estratégico indicará si el sector será o no productivo, competitivo y la potencialidad de su incursión dentro del algún clúster. Según Porter (2009), la ventaja competitiva de las naciones se crea y se mantiene a través de un proceso focalizado, y las diferencias de una nación en valores, cultura, estructuras económicas, instituciones, e historias contribuyen todas al éxito competitivo.

9.1 Análisis Competitivo de la palta en el Perú

El Perú se ubica en la posición 54 del *Ranking* de Competitividad Mundial del 2016 (IMD, 2016) (*World Competitive Yearbook*), la misma que en el año 2015. En ambos años la muestra es de los 61 países con mejor desempeño competitivo. El resultado neutro de Perú contrasta con el descenso de Chile a la posición 36, y de Brasil a la posición 57. Colombia (51) y Venezuela (61) también mantienen su posición. Con este resultado Perú sigue ubicado tercero en Sudamérica, luego de Chile (36) y Colombia (51). Según el ranking de competitividad, de 61 países el Perú se mantiene en el puesto 54, mientras que algunos de sus competidores tales como Chile y México se encuentran en las posiciones 36 y 45, respectivamente. Por otro lado, es importante mencionar que otros países referenciales en el sector como España, Países Bajos y Sudáfrica se encuentran en las posiciones 34, 8 y 52, respectivamente (IMD, 2016).

D'Alessio (2017), citando a Porter, indicó que para encarar a las cinco fuerzas de la competencia (i.e., participantes potenciales, compradores, sustitutos, proveedores y competidores) se dispone de tres estrategias genéricas eficaces: (a) liderazgo en costos, (b) diferenciación, o (c) el enfoque en ambos. Como dijo Porter (2014): “Comprender las fuerzas competitivas, así como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia (y la rentabilidad) a lo largo del tiempo”. Se describen a continuación estas fuerzas y cómo

afectan la competitividad de la Palta en el Perú.

Poder de negociación de los proveedores: Para la palta en el Perú, existe una marcada diferencia de poder de negociación entre empresas agroindustriales de altas inversiones y los pequeños productores.

Poder de negociación de los clientes: Para la palta de exportación el poder de negociación de los clientes extranjeros es moderado debido a que los clientes están más preocupados que el producto sea saludable; sin embargo, en el mercado local del cliente de los supermercados el poder es alto debido a que ellos llegan al cliente final.

Amenaza de sustitutos: En el caso de la palta en Perú se considera a los productos procesados, enlatados, o congelados como posibles sustitutos, y la amenaza es baja por el bajo nivel de producción actual.

Amenaza de entrantes: Para el caso de la palta en el Perú se identifica que esta amenaza es alta debido al potencial de desarrollo de nuevos países competidores en este sector, como es Colombia.

Rivalidad entre competidores: Para el caso de la palta en el Perú se tiene como principales competidores a Sudáfrica y Kenia. Estos países han desarrollado tecnologías nuevas, y tienen ventaja sobre el sector peruano dada su cercanía al mercado Europeo y Asiático.

De acuerdo a la cita de Capcha (2013, p. 207), a continuación se muestra el análisis de los 10 aspectos que miden la Competitividad según Mason para el caso de la palta en el Perú.

1. Tasa de crecimiento potencial de la industria. En los últimos años el crecimiento de la producción ha sido del 30%, lo cual se considera alto.
2. Facilidad de entrada de una nueva empresa en la industria. No existen barreras de entrada, el tiempo de espera de la cosecha es de 5 años para recuperar el capital.
3. Intensidad de la competencia entre empresas. Mediana competencia entre las

empresas.

4. Grado de sustitución del producto. Pocos sustitutos, posiblemente el melón.
5. Grado de dependencia en productos y servicios complementarios o de soporte. Más del 50% de la palta se exporta, y se debe cumplir con los requisitos fitosanitarios.
6. Poder de negociación de los consumidores. Es alto porque los consumidores actuales demandan productos saludables, así como son exigentes con la calidad e inocuidad.
7. Poder de negociación de los proveedores. Es bajo.
8. Grado de sofisticación tecnológica en la industria. Es bajo.
9. Régimen de innovación en la industria. Es bajo.
10. Nivel de capacidad gerencial. Es alto para las empresas agroexportadoras, y bajo para los medianos y pequeños agricultores; por lo tanto, es intermedio.

Por otro lado, Rowe, Mason, Dickel, Mann, y Mockler (citado por D'Alessio, 2014) presentaron una hoja de trabajo para evaluar la competitividad de la industria, la cual se generó según la información del análisis de la industria de Porter. El puntaje máximo es 150, el puntaje obtenido para la palta en el Perú fue de 89, que se considera como puntaje normal (ver Tabla 60).

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Palta en el Perú

Las ventajas competitivas que se identifican para la palta peruana con respecto a sus competidores son:

- La privilegiada ubicación geográfica del Perú le permite llegar a más mercados y en menor tiempo.

Tabla 60

Análisis de la Atractividad de la Palta en el Perú

Factor	Impulsor	Puntaje		
1 Potencial de crecimiento	Aumentando o disminuyendo	0	9	10
2 Diversidad del mercado	Número de mercados atendidos	0	5	10
3 Rentabilidad	Aumentando, estable, decrecimiento	0	8	10
4 Vulnerabilidad	Competidores, Inflación	0	6	10
5 Concentración	Número de jugadores	0	6	10
6 Ventas	Cíclicas, continuas	0	8	10
7 Especialización	Enfoque, diferenciación, único	0	4	10
8 Identificación de marca	Facilidad	0	4	10
9 Distribución	Canales, soporte requerido	0	5	10
10 Política de precios	Efectos de aprendizaje, elasticidad, normas de la industria	0	7	10
11 Posición en costos	Competitivo, bajo costo, alto costo.	0	6	10
12 Servicios	Oportunidad, confiabilidad, garantías	0	7	10
13 Tecnología	Liderazgo, ser únicos.	0	4	10
14 Integración	Vertical, horizontal, facilidad de control	0	5	10
15 Facilidad de entrada y salida	Barreras	0	5	10
Total			89	

- La estacionalidad de la palta peruana. Sin embargo, se tiene a Sudáfrica como un competidor debido a que produce en la misma época, por lo que se genera una sobreoferta y, consecuentemente, una disminución de precio.
- La disponibilidad de la Palta peruana coincide con la ventana de exportación de los países de Estados Unidos (mayor consumidor) y Europa.

- El clima de los diversos ecosistemas permite cubrir las ventanas estacionales de exportación que se complementan con otros productores de palta. Sin embargo, el clima ha cambiado por efecto del calentamiento global; este año hemos tenido el Fenómeno del Niño Costero que ha tenido un efecto no solo en la producción sino también en la infraestructura vial.
- El rendimiento por hectárea supera incluso a México; esta característica la debemos mantener con el uso de tecnología.
- Los Tratados de libre Comercio con los principales clientes en el mundo, lo que permite aumentar el comercio y reducir las barreras de entrada del producto.
- La Disponibilidad y bajo costo de la mano de obra agrícola, soportado por contratos laborales temporales y por la producción, que incentiva la inversión privada en producción. Sin embargo, la baja capacitación del personal generará costos adicionales que deben ser considerados.

De acuerdo a D'Alessio (2017), las principales barreras que se encuentran en el sector que limitan su competitividad son: (a) la baja inversión en investigación y desarrollo tecnológico, (b) el bajo nivel de preparación de la mano de obra, y (c) la falta de integración y coordinación de las entidades públicas y privadas, e infraestructura logística. Según Capcha (2013, citando a Orellana, 2009), se realizaron estudios de competitividad en el sector frutícola y los dividió en dos categorías: (a) competitividad industrial, con el objetivo de identificar clúster en el sector, y (b) competitividad medida a través de indicadores. Se combinó los indicadores de Posicionamiento (P) y Eficiencia (E), donde se podían presentar los siguientes casos:

- Modo de inserción al mercado positivo: Cuando los conceptos (P) y (E) son positivos.

- Modo de inserción con oportunidades perdidas: Si (P) es positivo pero (E) es negativo.
- Modo de inserción con vulnerabilidad: Si (P) es negativo pero (E) es positivo.
- Modo de inserción con retirada: Si (P) y (E) son negativos.

Para el caso peruano en los quinquenios de 2005-2009 y 2010-2015, los resultados de (P) y (E) son positivos, por lo tanto corresponde al modo de inserción al mercado positivo; asimismo, la resta entre ambos periodos ha sido positiva, y se puede concluir que ha habido una buena gestión en la producción y exportación de la palta. Se puede decir que la industria de la palta en el Perú se ha ubicado en el cuadrante de Éxito en la matriz de posicionamiento, pero estos resultados deben de ser comparados con los de los países con los que se compete para tener un análisis más completo y empezar a trabajar en estos.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Palta en el Perú

PROMPERÚ (2015) muestra la cadena logística de la palta en el Perú en la Figura 40, en donde se aprecia que los principales productores están en la costa peruana, principalmente en las regiones de La Libertad, Lima, Ica y Junín. La concentración de las exportaciones realizadas por el sector en estas regiones representa aproximadamente el 73% del total, por lo que los potenciales clústeres estarían ubicados en estas zonas. Según D'Alessio et. al. (2017), los integrantes de este clúster estarían formados por los productores de semillas, los proveedores de fertilizantes, los proveedores de maquinarias, proveedores de envase, productores, acopiadores, exportadores, certificadoras, entidades gubernamentales y academia (i.e., universidades, centros de investigación).

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Los potenciales clústeres son viables y necesario implementarlos, para ello se deben considerar los siguientes aspectos según D'Alessio (2017): Cultura de “Asociación”: los productores de palta deben asociarse para mejorar su poder de negociación frente al

exportador, y el asociarse no solo ayudaría a elevarlo sino también a lograr economías de escala en sus procesos productivos. Actualmente los grandes productores están asociados en la Asociación de Productores de Palta Hass del Perú - ProHass y la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú – AGAP; sin embargo, es necesario que productores menores se asocien.

Orientación al aprendizaje, investigación y desarrollo: una característica importante para la formación de clústeres es el “aprendizaje interactivo” y la disposición a “compartir conocimiento”, característica que exige un alto grado de interacción entre las diferentes organizaciones que componen el sector. El Estado debe liderar, fomentar y fortalecer el vínculo entre las instituciones académicas y las organizaciones privadas, mejorando el aprendizaje y la difusión de la tecnología de punta en la producción y comercialización.

Desarrollo de infraestructura de transporte y comunicaciones: es necesario potenciar la cadena logística entre las organizaciones del clúster tanto en la infraestructura de transporte terrestre y marítimo, así como potenciar el acceso a las comunicaciones entre productores, exportadores e importadores. Carreras et. al (2007), presentaron un esquema de propuesta de clúster en la cadena productiva de la palta para el Perú (ver Figura 39). Asimismo sugirieron que a nivel de la costa central, y en función a la geografía que los une, se propone la conformación de clúster en los valles de Cañete y Chincha, en Trujillo y Moquegua, este último declarado zona libre de la mosca de la fruta.

9.5 Conclusiones

Se identificaron las siguientes ventajas competitivas: (a) la privilegiada ubicación geográfica del Perú le permite llegar a más mercados y en menor tiempo; asimismo la disponibilidad de la palta Peruana coincide con la ventana de exportación de los países de

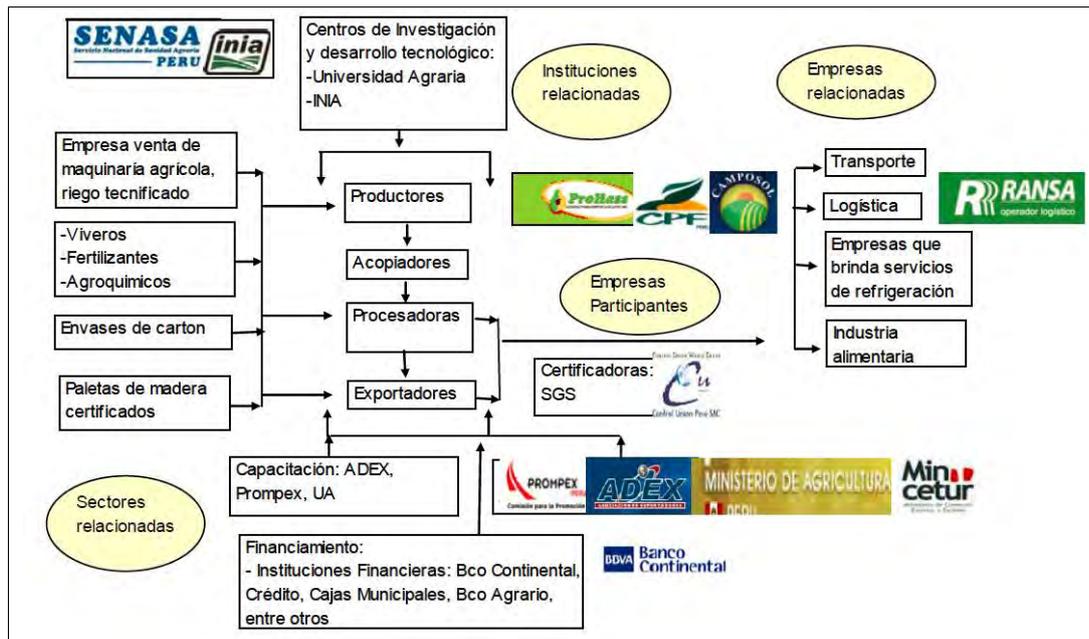


Figura 39. Clúster de la palta de exportación del Perú.

Tomado de “Planeamiento estratégico para la Palta de exportación del Perú 2007-2013”, por Carreras et. al., 2007 (Tesis de Maestría) (p.196).

Estados Unidos (mayor consumidor), y a Europa; (b) la estacionalidad de la palta Peruana es una ventaja competitiva, pero se tiene a Sudáfrica como un competidor, debido a que produce en la misma época, por lo que se genera una sobreoferta y, consecuentemente, una disminución del precio. Otra ventaja competitiva es el rendimiento por hectárea, que supera incluso a México.

Esta característica la debemos mantener con el uso de tecnología; (c) el clima de los diversos ecosistemas permite cubrir las ventanas estacionales de exportación que se complementan con otros productores de palta. Sin embargo, el clima está cambiado por efecto del calentamiento global. Este año hemos tenido el Fenómeno del Niño Costero que ha tenido un efecto no solo en la producción sino también en la infraestructura vial; (d) los Tratados de libre Comercio con los principales clientes en el mundo permiten aumentar el comercio y reducir las barreras de entrada del producto; (e) la disponibilidad y bajo costo de la mano de obra agrícola, soportado por contratos laborales temporales y por producción, que incentiva la inversión privada en producción; y (f) es viable y necesaria la unificación en

clústeres regionales de productores y exportadores que permitan la integración y desarrollo de toda la cadena de valor; esto permitirá una gestión más eficiente desde el punto de vista social, al unificar a los medianos y pequeños productores de palta; además tendrá un efecto multiplicador en la certificación de la calidad del producto.

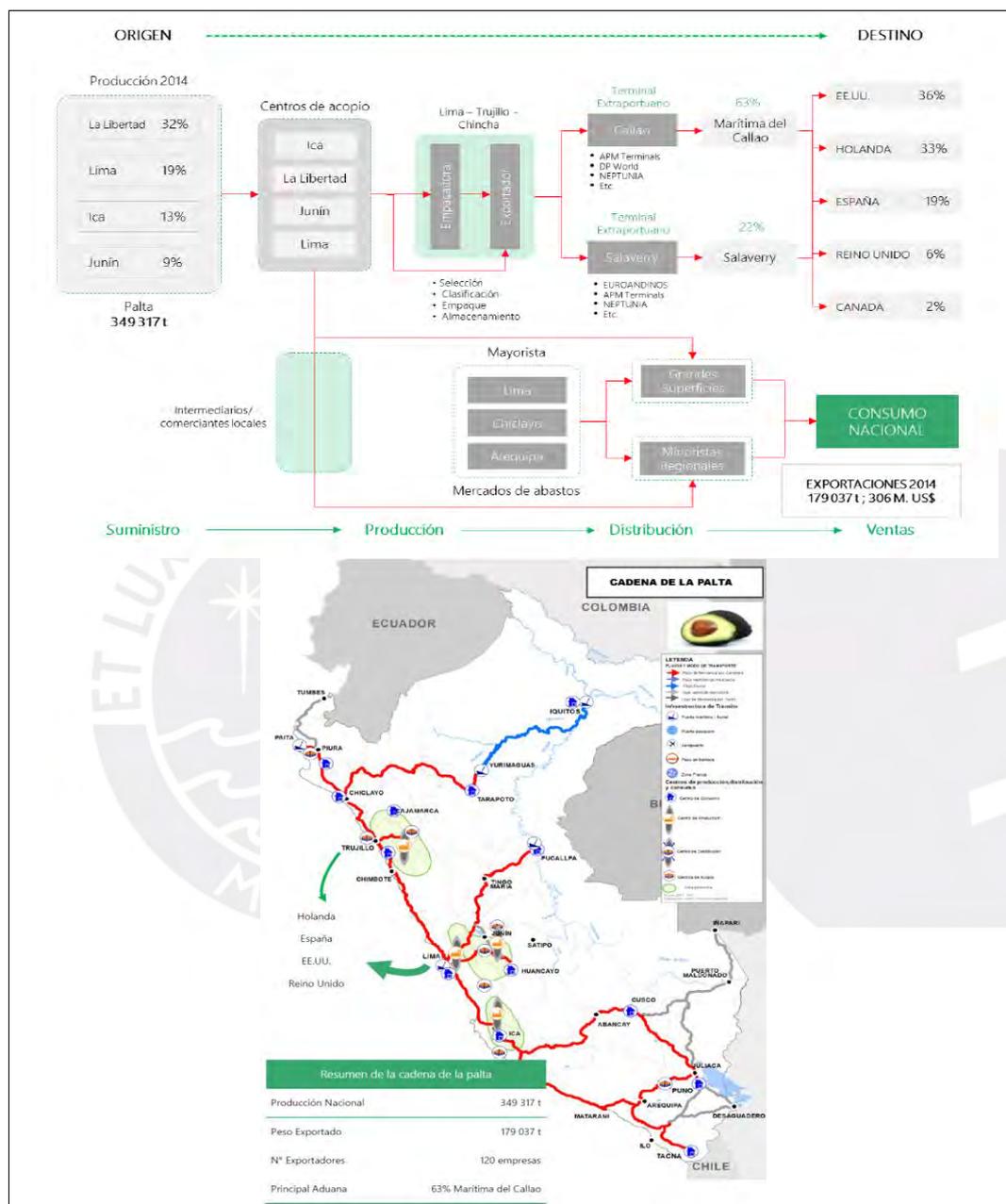


Figura 40. Cadena logística de la palta en el Perú.

Tomado de “Cadenas Logísticas 2014,” por Ministerio de Transporte y Comunicaciones (https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/publicaciones/cadenas/Cadenas_Logisticas_2014.pdf).

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo se presenta el Plan Estratégico Integral que resume el proceso estratégico para el desarrollo del Planeamiento Estratégico para la palta en el Perú, y se incluyen las conclusiones y recomendaciones y la situación futura de la palta.

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

El plan estratégico integral muestra un resumen de los aspectos esenciales del planeamiento realizado. Su propósito es: (a) facilitar la visión integral del plan, (b) el control del proceso estratégico, y (c) la identificación de los ajustes que fueran requeridos (D'Alessio, 2014). El Plan Estratégico Integral para la palta en el Perú se muestra en la Tabla 61.

10.2 Conclusiones Finales

Se observa un sostenido crecimiento de las exportaciones de la palta peruana en los últimos 11 años. El destino principal son los Países Bajos, seguido por España y Estados Unidos; se pronostica que la demanda se incremente a nivel mundial debido a que existe una clara tendencia al consumo de productos saludables, sobre todo en los países desarrollados, los cuales han logrado una mayor conciencia acerca de los beneficios a la salud y al medio ambiente.

La ubicación geográfica privilegiada del Perú y las condiciones agroclimáticas son una ventaja competitiva que le permiten exportar a países de todo el mundo con los que tenemos acuerdos comerciales y una producción de palta durante todo el año en especial cuando se presenta una ventana de exportación para países del hemisferio Norte.

La oferta de valor de la palta peruana será su calidad en el mercado internacional, por lo que es necesario velar por el cumplimiento de los controles fitosanitarios y las certificaciones necesarias y exigirlos como una condición para la agroexportación.

El uso de la Marca Perú en la palta permitirá que se valore más el precio en los mercados extranjeros ya que implícitamente se asocia al atributo de alta calidad, esto implica una gran responsabilidad en todos los integrantes y etapas de la cadena de valor que asegure que la calidad de todos los productos exportados lleguen al consumidor final y los clientes queden satisfechos; un lote de mala calidad afectaría el buen prestigio de la Marca Perú.

El Estado debe ampliar los acuerdos comerciales con los países con los que aún no se cuenta con TLC, así como abrir más oficinas comerciales en el exterior que sirvan de nexo entre los posibles mercados y los agroexportadores, y asegurar la presencia del estado y asociaciones privadas en las ferias comerciales internacionales.

10.3 Recomendaciones Finales

Entregar la tesis a entidades privadas como Perú ProHass, AGAP y a entidades estatales como El Ministerio de Agricultura y Riego – MINAM, y MINCETUR, para implementar el planeamiento estratégico desarrollado en este estudio y lograr el crecimiento sostenido de la palta en el Perú.

Unificar en Clúster a los actores de la palta peruana, sumado a implementar la asociatividad de productores y exportadores, permitirá incrementar el valor FOB de exportaciones y aumentar la producción para satisfacer la demanda; esta estrategia generará, también, tener a las personas capacitadas para aumentar la producción y crear un frente comercial para consolidar la marca “Palta Peruana” y mejorar la competencia y el crecimiento para lo cual se debe integrar a las instituciones públicas y privadas e instituciones académicas. Los clúster apoyarán a los pequeños productores en su poder de negociación con las empresas comercializadoras para mejorar el desarrollo económico, y su inclusión social.

Desarrollar mercados en India, China y Japón, sumado a la penetración de mercados como Holanda, EEUU. Chile, Argentina permitirá incrementar las ventas del producto, aumentar la producción, y generar un efecto multiplicador interno, con gente mejor

capacitada y obtener tecnología para mejorar la calidad de la “Palta Peruana”. Penetrar en el mercado asiático, sobre todo a China; para ello es necesario lograr el cambio de hábito de alimentación del consumidor. Asimismo, se recomienda desarrollar mercados en los principales clientes y evaluar su perspectiva económica y financiera; por ejemplo: PROMPERÚ debe realizar un estudio de mercado de nuevos productos y mercados; esta información debe ser difundida a las empresas exportadoras actuales y potenciales empresas que deseen invertir en el Perú.

Ampliar la frontera agrícola para aumentar la producción y el incremento de proyectos de infraestructura, soportarán los objetivos a largo plazo propuestos, ya que la mayor disponibilidad de tierras generará dinamismo en la producción. Es fundamental para cumplir con los objetivos de venta y producción contar con los recursos suficientes y la disponibilidad de los mismos.

Generar una marca país permitirá dar a conocer nuestro producto a los clientes más importantes, y crear un efecto diferenciador; esta estrategia soportará a los objetivos a largo plazo en: incremento de ventas, mayor producción, tecnología para mantener la calidad y el desarrollo sostenible de los actores de la cadena de valor.

Incrementar el volumen de exportación en lotes para obtener economías de escala permitirá obtener mayores ingresos para todos los actores de la cadena de valor, ya que con grandes volúmenes por lotes de exportación se puede obtener mayor poder de negociación; por ejemplo: el ofrecer el producto en incoterm CIF. El vendedor deberá de entregar la mercancía a bordo del buque en el puerto de embarque marítimo, los márgenes operativos representarán ingresos para la cadena de valor. Al proponer lotes de exportación de palta se incrementará la producción y el comercio, respectivamente, y generar un efecto multiplicador en toda la cadena de valor; con ello se podrán lograr los objetivos a largo plazo en: mejores

prácticas agrícolas e impulso a la tecnología, mejor producción y logística, y mayor oferta comercial.

Que el Estado peruano desarrolle un plan de desarrollo de infraestructura de riego, canalización, transporte y telecomunicaciones que contemple toda la cadena productiva y logística de la exportación de palta; por ejemplo: se debe fortalecer la infraestructura portuaria, ampliar y mejorar la capacidad portuaria en la costa del Perú, para que se permita a los agroexportadores tener un puerto cercano a los puntos de acopio de sus productos.

El Desarrollo de tecnologías de riego, estandarizar la calidad del cultivo e implementar Convenios de cooperación técnica permitirá lograr los objetivos a largo plazo de: mayores ventas por el efecto diferenciador de la calidad, mejoras en la producción y certificaciones importantes. Además de garantizar la calidad del producto, el cuidado del medio ambiente y el desarrollo sostenible. El Estado y la empresa privada deben invertir en tecnología, investigación y desarrollo con el propósito de ampliar las ventanas de exportación, de tal manera que los productos puedan ser exportados cuando la demanda lo requiera, incluso es importante evaluar alianzas con otros países para asegurar la disponibilidad de la palta en los mercados del exterior; por ejemplo: evaluación y ejecución de proyectos de investigación y desarrollo de tecnología de riego para mejora la calidad y el rendimiento de producción.

El Estado debe incentivar financiamientos de un seguro para la producción de palta, sobre todo con los actuales cambios climáticos y fenómenos naturales, como el reciente “Fenómeno del Niño Costero”.

Concentrar en un organismo con capacidad técnica y autónoma que apoye el objetivo de crecimiento y acompañe al empresariado privado y pequeños productores en lograr competitividad en la producción y comercialización de la palta; por ejemplo: es necesario

capacitar en temas tecnológicos y financieros a los agricultores para que puedan gestionar eficientemente sus recursos y obtener la mejor rentabilidad.

10.4 Futuro de la palta en el Perú

Al 2025 el Perú será el segundo productor de palta a nivel mundial, con un producto reconocido por su buena calidad, cuidado del medio ambiente y Desarrollo Sostenible, y tendrá como pilares la rentabilidad, satisfacción de los clientes, y el uso de las tecnologías en los procesos de producción y comercialización.

La palta peruana, en la última década logró consolidarse como el segundo exportador de palta y tercer productor de palta en el mundo, gracias al trabajo de instituciones del Estado (DIGESA, SENASA, MINCETUR etc.), y a la inversión de empresas privadas; sin embargo, para continuar con el crecimiento y llegar a ser el segundo productor de palta en el mundo se debe invertir en tecnología e investigación, así como impulsar la creación de clúster regionales, la creación de nuevos mercados y gestionar eficientemente los recursos, al planificar su crecimiento de forma organizada y rentable.

La exportación de palta peruana al mundo se encuentra en auge y se espera con optimismo que la demanda se incremente debido a la tendencia de consumir productos saludables. El reto para la exportación de la palta peruana es competir en calidad y precio y entrar en contra estación; por otro lado, en el mercado interno de la palta Hass el reto es fomentar su consumo que aún es marginal. Existe una gran oportunidad para generar industrias de productos derivados de la palta.

A futuro, la creación de clúster en la cadena de valor de la palta peruana mejorará la competitividad, generará eficiencias económicas en los actores, permitirá la inclusión social, y mejorará la calidad de vida de sus integrantes, a la vez que consolidará los ingresos económicos nacionales. La asociación en cooperativas de los productores pequeños afianzará este propósito.

La industrialización de la Palta Peruana da un mayor valor agregado por lo que es un reto que debe ser explorada por los inversionistas por el beneficio económico, por ejemplo la producción de palta en trozos, la industria cosmética, alimentos gourmet tendrá una alta potencial que demandará el mercado local e internacional en el futuro. De hecho productos elaborados a partir del aceite de la Palta por sus características antioxidantes y tratamiento del cabello y la piel, asimismo el posible el uso de la semilla (o cuesco) como un colorante natural con gran potencial alimenticio, más aun considerando que esta parte de la palta generalmente es desechada.

Se espera que la Palta Peruana a través de la Marca Perú logre a nivel mundial que los consumidores entiendan, aprecien y valoren la Palta Peruana, basados en su origen biodiverso, cultural, responsable ambiental y socialmente; los consumidores al comprar y probar la palta peruana tengan una historia en mente.

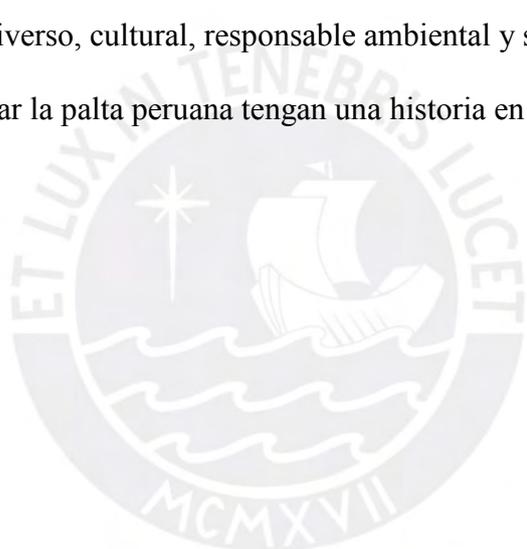


Tabla 61
Plan Estratégico Integral para la Palta en el Perú

Misión	Visión					Políticas
	Objetivos de Largo Plazo					
	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	
<p>En el año 2025, el Perú será el segundo productor de palta a nivel mundial, con un producto reconocido por su buena calidad, y tendrá como pilares la rentabilidad, satisfacción de los clientes, el uso de las tecnologías y capacitación en los procesos de producción y comercialización. En el 2016 el Perú ocupó el tercer puesto a nivel mundial en producción.</p> <p>Intereses Palta</p> <ol style="list-style-type: none"> Incrementar la participación global de las agroexportaciones logrando posicionarse dentro de los 10 principales agroexportadores en el ámbito mundial. Promover y desarrollar una alta especialización e innovación tecnológica dentro de la industria con apoyo integrado del sector público y privado. Incrementar la competitividad del Sector basándose en: las condiciones climatológicas favorables, un censo adecuado de la capacidad productiva del Sector y el desarrollo de nuevas alianzas con el Gobierno. Lograr un desarrollo sostenible de la industria a través de alianzas con instituciones financieras públicas y empresas privadas para lograr una alta capacitación para los trabajadores de la industria. Incrementar el retorno sobre la inversión a los <i>stakeholders</i> de la industria promoviendo el cuidado del medioambiente. <p>Estrategias Externas Específicas Retenidas</p> <p>DA4 Unificar en Clúster a los productores y exportadores.</p> <p>FO1 Desarrollar mercados en China, India, Japón.</p> <p>FO2 Ampliar frontera agrícola para aumentar producción.</p> <p>FO3 Generar una marca país: "Palta Peruana" para que la Palta Peruana sea identificada globalmente.</p> <p>FO4 Penetrar en los mercados de Holanda, España, EE. UU., Chile, Argentina.</p> <p>FO5 Desarrollar tecnologías de riego para mejorar el rendimiento por hectárea y mejorar la Calidad del producto.</p> <p>FA2 Estandarizar la calidad del cultivo del producto.</p> <p>FA4 Implementar Convenios de cooperación Técnica con países referentes en Tecnología.</p> <p>DO1 Penetrar en los mercados de EE.UU. Y Europa en ventana de exportación.</p> <p>DO2 Implementar la asociatividad de Productores y Exportadores para lograr mayores volúmenes de exportación y consecuentemente poder de negociación.</p> <p>DA2 Incrementar el volumen de exportación para obtener economías de escala</p>	<p>AI 2025, incrementar el valor FOB en la exportación de la Palta a USD 5,913 millones, manteniendo un crecimiento sostenido del 35% anual. En 2016 el valor FOB fue de USD 397 millones, En 2016 Perú se encuentra en el puesto 2 en Exportación Mundial, el crecimiento de los últimos 10 años fue de 30 % anual.</p>	<p>AI 2025, incrementar la producción de Palta a 1'592,669 toneladas, con un promedio de crecimiento de 15 % anual a través de la ampliación de la frontera agrícola y el aumento de la producción. AI 2016, se contó con un total aproximado de 452,736 toneladas de Palta.</p>	<p>AI 2025, lograr que el 100% de los productores informales de Palta, se encuentren certificados con: (a) GLOBAL Good Agricultural Practice (GLOBALGAP), para garantizar el cuidado del medio ambiente y desarrollo sostenible del producto. AI 2015, se conoció que el 27% de la superficie utilizada para la producción del Sector cuenta con algún tipo de certificación y no existe control ni medición.</p>	<p>AI 2025, incrementar el rendimiento agrícola en 18 Tm/Ha, al 2016 fue 12.1 Tm/Ha, generando tecnología propia en riego y cultivo, promoviendo la innovación, que incluya a todos los integrantes de la cadena de valor, en tecnología, calidad, inocuidad y financiamiento. Para cumplir con este plan, es necesario integrar a las instituciones públicas, privadas y académicas. AI 2015 no existía un mecanismo formal para el intercambio del conocimiento.</p>	<p>AI 2025, lograr que la marca país: "Palta Peruana" sea identificada y reconocida por su calidad en mercados internacionales más importantes, contar con 50 oficinas comerciales alrededor del mundo enfocado principalmente en Europa, Norteamérica, y Asia que permita el fortalecimiento y la difusión de la calidad de la Palta Peruana. AI 2016, se contaban con 40 oficinas comerciales en el ámbito mundial.</p>	
	X	X	X	X	X	P1: Elevar el nivel productivo de los trabajadores del agro
	X	X	X	X	X	P2: Desarrollar las asociaciones de productores de Palta.
	X	X	X	X	X	P3: Desarrollar cultivos de Palta con altos estándares de calidad.
	X	X	X	X	X	P4: Promover la cooperación entre los productores, industria y Estado.
	X	X	X	X	X	P5: Incrementar los ingresos de cada uno de los actores de la Cadena Productiva.
	X	X	X	X	X	P6: Desarrollar la integración de los productores de Palta
	X	X	X	X	X	P7: Fomentar la inversión privada nacional y extranjera.
	X	X	X	X	X	P8: Incentivar la inclusión de tecnología agrícola en todos los productores.
	X	X	X	X	X	P9: Promover la cadena de valor de la producción de la Palta.
	X	X	X	X	X	P10: Fortalecer la cadena de suministro de la producción y comercialización de la Palta.
	OCP AI final del 2019 incrementar el valor FOB en la Exportación de La Palta a USD 1,000 millones, manteniendo un crecimiento sostenido de 35 % anual.	OCP AI final del 2019 incrementar la producción Nacional de Palta en 688,555 toneladas anual.	OCP AI final del 2021 contar con normativas fitosanitarias estándar y reglamento que permitan generar calidad en toda la cadena productiva de Palta.	OCP AI final del 2021 el 100 % de productores formales de Palta deberán contar con riego tecnificado y sistema de trabajo eficientes soportado por tecnología para atender la demanda masiva del producto. el incremento del rendimiento en 14 Tm/Ha.	OCP AI 2021, Promocionar la marca país: "Palta Peruana" en los más importantes mercados mundiales, contar con 43 oficinas comerciales alrededor del mundo enfocado principalmente en Europa, Norteamérica, y Asia. Asimismo, participar en ferias y eventos internacionales que permitan penetrar en mercados y desarrollar nuevos clientes.	
	OCP AI final del 2022 Unificar a los productores y exportadores, e incrementar el valor FOB en la Exportación de La Palta a USD 2,500 millones.	OCP AI final del 2022 integrar a todos los elementos productivos de la cadena de valor e incrementar la producción a 1'047,206 toneladas anuales.	OCP AI Final del 2025 la Palta del Perú será reconocida por ser un producto de alta calidad respaldada por las certificaciones y controles de calidad.	OCP AI final del 2025 La Cadena de Valor de la Palta contará con trabajadores certificados en buenas prácticas agrícolas (protocolo GAP) y toda la superficie sembrada de Palta deberá contar con riego tecnificado y tecnología de soporte para mejorar la producción. y el rendimiento a 18 Tm/Ha.	OCP AI 2025, contar con 50 oficinas comerciales alrededor del mundo enfocado principalmente en Europa, Norteamérica, y Asia que permita el fortalecimiento y la difusión de la calidad de la Palta Peruana.	
	OCP AI final del 2025 ampliar el mercado del producto a través de estrategias comerciales, e incrementar el valor FOB en la Exportación de La Palta a USD 5,913 millones.	OCP AI 2025, incrementar la producción de Palta a 1'592,669 toneladas, con un promedio de crecimiento de 15 % anual a través de la ampliación de la frontera agrícola. Este hito consolidará al Perú como el segundo productor mundial de Palta.				



Producir y comercializar palta de buena calidad mediante sinergias e integración de los actores de la cadena de valor a nivel nacional e internacional, atendiendo satisfactoriamente la demanda interna y externa, mediante el cumplimiento de las buenas prácticas agrícolas, personal capacitado, uso de técnicas agrícolas modernas y eficientes, gestión financiera eficiente del sector, permitiendo el desarrollo de la comunidad vinculada, actuando con respeto, integridad, responsabilidad social y contribuir al desarrollo

Calidad, Competitividad, Responsabilidad socio ambiental y Equidad.

Valores

Referencias

- AGRODATA PERU. (12 de mayo de 2017). AGRODATA PERU. Recuperado de <https://www.agrodataperu.com/2017/05/paltas-aguacate-peru-exportacion-2017-abril.html>
- Banco Mundial. (2012). Las TIC y la agricultura en el contexto del crecimiento verde.
- Banco Mundial. (2016). Agricultura: Panorama general - Banco Mundial. Recuperado de www.bancomundial.org/es/topic/agriculture/overview
- Barrenechea, J. (29 de agosto de 2016). Jefe Nacional del SENASA. (D. Gestión, Entrevistador)
- Bosworth, J. (05 de setiembre de 2015). Perú es el segundo gran exportador de palta, ¿sabes cuánto es el consumo per cápita en nuestro país? (M. Rios, Entrevistador) Gestión Web.
- Buendía, M. A. (2015). Cultivo, producción y comercialización de Paltos. Lima: Macro.
- Bueno, C. D. (2015). Planeamiento Estratégico del Cacao en la Región de San Martín - Perú. Lima.
- Bustamante, D. (2017). ProHass Informa.
- Cámara de Comercio de Lima. (21 de marzo de 2016). LAMPADIA. Recuperado de <http://www.lampadia.com/analisis/economia/la-economia-2016-2021-segun-la-camara-de-comercio-de-lima/>
- Capcha, R., Rodríguez, E., & Rojas, M. (2013). Plan estratégico de la Palta (Tesis de Maestría). Lima, Perú: CENTRUM Católica.
- Carreras, S., Dolorier, Y., Horna, J., & Landauro, R. (2007). Planeamiento estratégico para la Palta de exportación del Perú 2007-2013. (Tesis de Maestría).
- Castro Contreras, J. R. (05 de junio de 2010). Nueva Visión Geopolítica del Perú. Noticiero Buenos Días Perú. (C. Enriquez, Entrevistador) 5. Lima.

Castro, J. R. (04 de julio de 2011). SlideShare. Recuperado de

<https://www.slideshare.net/jaime1943/vision-geopolitica-del-per>

COMEXPERU. (Del 14 al 20 de noviembre de 2016). Semanario COMEXPERU No. 869, 03.

COMEXPERU. (2016). Desarrollo y perspectivas del Mercado de Valores Peruano. Negocios Internacionales - Edición APEC, 20-22.

COMEXPERU. (2016). La Agroexportación como motor de desarrollo. Negocios Internacionales - Edición APEC, 24-27.

COMEXPERU. (2016). Mensaje del Presidente del Perú. Negocios Internacionales - Edición APEC, 08.

COMEXPERU. (Del 15 al 21 de agosto de 2016). Semanario COMEXPERU No.856.

Recuperado de

<http://www.comexperu.org.pe/media/files/semanario/semanario%20comexperu%20856.pdf>

COMEXPERU. (Del 28 de noviembre al 04 de diciembre de diciembre de 2016). Semanario COMEXPERU No.870. 05.

COMEXPERU. (15 de marzo de 2017). Facebook del COMEX. Recuperado de

<https://www.facebook.com/notes/comexperu/las-nuevas-estrellas-del-agro/661838950671772>

COMTRADE. (2016). UN Comtrade Database. Recuperado de <https://comtrade.un.org/data/>

D'Alessio Ipinza, F., Avolio Alecchi, B., Andrade Adaniya, M., D'Alessio Benzaquen , R., Saavedra Balarezo , A., & Saavedra Balarezo, B. (2017). Planeamiento Estratégico de la Agroexportación de frutas y Hortazlizas Frescas en el Perú. Lima: CENTRUM CATOLICA.

D'Alessio, F. A. (2014). El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia (Segunda Edición ed.). D.F., México: Pearson.

Desarrollo Peruano. (05 de febrero de 2013). Desarrollo Peruano - Noticias y análisis del desarrollo económico y social del Perú. Recuperado de <http://desarrolloperuano.blogspot.pe/2013/02/cada-vez-mas-tlc.html>

Desarrollo Peruano. (27 de abril de 2017). Recuperado de <http://desarrolloperuano.blogspot.pe/2017/04/el-peru-en-el-mundo-pbi-en-dolares-2016.html>

Diaz, M. O. (2017). SlideShare. Recuperado de <https://www.slideshare.net/CametTrading/2-el-presente-y-el-futuro-de-la-palta-hass-en-el-mundo>

Dolores, A. (2013). Regulaciones fitosanitarias y procedimientos para exportar productos vegetales a USA. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources%5Ccalidad%5Cregulaciones%20fitosanitarias%20SENASA.pdf>

El Economista. (02 de febrero de 2017). elEconomista.es. Recuperado de <http://www.economistaamerica.pe/economia-eAm-mexico/noticias/8129162/02/17/Pese-a-Trump-aguacateros-de-Mexico-confian-en-mantener-exportaciones-a-Estados-Unidos.html>

exportadora, P. H.-S. (2014). Palta Hass - Sierra exportadora. Recuperado de www.sierraexportadora.gob.pe/descargas/ferias-eventos/palta/apurimac/Impulso

FAOSTAT. (13 de febrero de 2017). Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Recuperado de <http://www.fao.org/faostat/es/#data/QC/visualize>

Franciosi, R. (2003). El Palto: Producción, Cosecha y Post-cosecha. Lima: Cimagraf.

Garcia, T & Quintanilla, J. (2003). Análisis del valor agrgado: Producción de la Palta en

- trozos. Recuperado el 15 de 05 de 2017, de www.redalyc.org/articulo.oa?id=81660203
- Gestión. (24 de setiembre de 2013). Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/chile-da-marcha-atras-y-quita-restriccion-fitosanitaria-paltas-hass-peruanas-2076981>
- Gestión. (29 de agosto de 2016). Gestión Web. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/palta-hass-peruana-ingresa-india-cinco-anos-negociaciones-tecnicas-2168984>
- Gestión. (23 de abril de 2017). Gestión El Diario de Economía y Negocios del Perú. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/paltas-peruanas-redescubra-su-potencial-exportador-y-donde-cultivarlas-2188001>
- IMD. (2016). Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial. Recuperado de Anuario mundial de competitividad (AMC) 2015 [Perfil Perú]: <https://worldcompetitiveness.imd.org/countryprofile/PE>
- INEI. (2013). Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de IV Censo Nacional Agropecuario 2012: Resultados definitivos: <http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística Informática, I. (2017). <https://www.inei.gob.pe>.
- Internet World Stats. (28 de marzo de 2017). Usage and Population Statistics. Recuperado el 12 de Abril de 2017, de <http://www.internetworldstats.com/stats8.htm>
- Kaplan, R; Norton, D. (2001). The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston: MA: Harvard Business School.
- Medina, A. (15 de 04 de 2017). (G. 6. 81, Entrevistador)
- MINAGRI. (2015). La Palta “Producto Estrella de Exportación”. Recuperado de Tendencias de la producción y el comercio de palta en el mercado internacional y nacional.: <http://repositorio.minagri.gob.pe/handle/MINAGRI/25>

- MINAGRI. (2015). Ministerio de Agricultura y Riego. Plan estratégico sectorial multianual del Ministerio. Recuperado de http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/pnapes/pesem_2015-2021.pdf
- MINAGRI. (2016). Política Nacional Agraria. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/p-agraria/politicanacionalagraria.pdf>.
- MINAGRI. (10 de 04 de 2017). Ministerio de Agricultura y Riego. Recuperado de Sistema Integrado de Estadística Agraria (SIEA): <http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=publicaciones/anuarios-estadisticos>
- MINCETUR. (2014). Plan estratégico nacional exportador PENX 2025: Hacia la internacionalización de la empresa peruana. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/transparencia/proyectos%20resoluciones/RM_051_2015_PLAN.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). “Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas”. Ministerio de Economía y Finanzas - República del Perú, Lima. Lima: MEF.
- Ministerio Nacional de Agricultura. (2015). Plan Estratégico Sectorial Multianual - Minagri. Recuperado de www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/pnapes/pesem_2015-2021.pdf
- Muro, V. J. (15 de febrero de 2017). SlidePlayer. Recuperado de <http://slideplayer.es/slide/3810629/>
- Orellana, C. (2009). Análisis competitivo de la fruta fresca chilena (Memoria de Grado). Recuperado de (Memoria de Grado): <http://ceni.otalca.cl/pdf/memorias/terminadas/AnalisisCompetitivodelaFrutaFrescaChilena.pdf>
- Porter, M. (2014). Ser Competitivo. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- ProHass. (2017). <http://www.prohass.com.pe/>. Recuperado de <http://www.prohass.com.pe/>

PROMPERU. (2015). Cadenas Logísticas 2014. Recuperado de

https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/publicaciones/cadenas/Cadenas_Logisticas_2014.pdf

PROMPERU SIICEX. (28 de febrero de 2017). Promperú Web. Recuperado de

http://www.siicex.gob.pe/promperustat/frmPaises_x_Partida.aspx

Prospectiva 2020. (2015). Perspectivas 2015 y balance 2014: Económico-Sectorial (Informes

No LXXXIII). Recuperado de <http://www.prospectiva2020>.

Ramos de la Cruz, J. (2014). Nuevas Tecnologías en el manejo del cultivo del Palto.

Gobierno Regional de Ica, ICA, Ica.

Secretaría Ejecutiva del Acuerdo Nacional. (15 de marzo de 2017). Acuerdo Nacional -

Unidos para Crecer. Recuperado de <http://acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/objetivos-del-acuerdo-nacional/>

Sierra Exportadora. (2014). Sierra Exportadora. Recuperado de

www.sierraexportadora.gob.pe/descargas/ferias-eventos/palta/apurimac/Impulso

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2016). Operatividad

aduanera. Reporte de exportaciones por subpartida nacional/país. Recuperado de

<http://www.aduanet.gob.pe/cl-aditestadispartida/>.

TRADEMAP. (17 de abril de 2017). ITC. Recuperado el 01 de mayo de 2017, de TRADE

MAP-TRADE COMPETITIVINESS MAP:

http://www.trademap.org/countrymap/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1|484|||080440||6|1|1|2|2|1|2|1|1

Villanueva, V. (2007). Demanda de la Palta (Perú). Monografía - Universidad San Martín de

Porres, de la facultad de Ciencias Administrativas y Relaciones Industriales, Lima.

Apéndice A: Entrevista al Gerente Comercial Agrokasa, José Antonio Castro

Echecopar.

1. ¿Cuál es la visión en estos momentos, en este contexto de tu empresa, del sector, a donde están apuntando?

La visión de la empresa, como empresa o como sector es, suministrar productos a los mercados más importantes del mundo, siendo complemento de las producciones de otros orígenes, eso quiere decir, que cuando España, Israel, México, no están produciendo o dejan de producir, entran otros orígenes como Perú, Chile, Sudáfrica, Kenia, por ejemplo, en el mercado Europeo, durante la época del verano Europeo, Mayo a Setiembre, hay tres principales abastecedores de Palta, el principal, el número uno Perú, Sudáfrica y en poca proporción Kenia, el mercado europeo prefiere la palta peruana y sudafricana antes que la de Kenia, eso no quiere decir que Kenia no está creciendo, Perú está creciendo, Sudáfrica no está creciendo mucho, Kenia si está creciendo pero a una escala conservadora. Las proyecciones de crecimiento para Perú este año con respecto al año pasado es alrededor entre 35% a 40%, eso hace que los envíos a Europa puedan crecer en el orden de 15% a 20%, que es un montón, seguir creciendo a ese ritmo es importante, eso se puede y se está logrando gracias al crecimiento del consumo de la palta a nivel mundial, Europa está creciendo y el consumo Mundial de la Palta a una tasa cercana al 10%, eso hace que, hoy por hoy el consumo está ganando a la oferta, y, las estimaciones y la proyecciones que se hacen a nivel industrial a nivel Internacional, porque hay organizaciones mundiales que ven el negocio de la Palta, están estimando que no va haber suficiente Palta, como áreas plantadas a nivel Mundial para abastecer el crecimiento de consumo que se da en Estados Unidos, en Europa, y que se ha empezado a dar en China, que es un mercado Potencial.

2. ¿Entonces el ojo estaría en el rendimiento de las hectáreas?

El negocio agrícola, si tu no lo enfocas, en este orden, rendimiento por hectárea, costos, calidad o porcentaje de exportación, y precio, estas mal, si tú vas a enfocar el negocio agrícola partiendo de precios pierdes todo, tú tienes que enfocar el negocio agrícola en rendimiento, costos, y que porcentajes es exportable o porcentaje categoría uno del producto que hagas, y el precio, tú vas a ser un tomador de precios, independientemente cual sea precio, tipo de cambio, tú lo vas a tener que tomar o el mercado lo va tomar, pero esa tres cosas tú las tienes que manejar.

3. ¿Basta estar más fuerte con estas tres patas para manejar los precios?

Esas tres patas te garantizan la rentabilidad del negocio, del precio eres un tomador de precios, si el precio es bueno vas a tener mucha plata, si el precio es malo con alto rendimiento puedes cubrir todos tus costos, puedes ganar un poco de plata, si el rendimiento es bajo y tiene precios altos no pasa nada, en este negocio la mesa es de cuatro patas, tres que las maneja el agricultor, y una que la toma, se tiene que enfocar en rendimiento, costos y calidad de exportación o categoría uno; el precio no lo vas a poner. Muchas veces el agricultor se enfoca en los precios, ese enfoque es equivocado.

4. Según estudios en el Perú estamos en 10 Toneladas por Hectárea en promedio, ¿A dónde se apunta? Considerando por ejemplo Kenia y otros países según estudios están arriba.

El rendimiento de producción de Perú es de 10 toneladas, si eso es cierto, ahora tu estas mezclando grandes productores de alta Tecnología que pueden estar en 30 Toneladas por Hectárea, y pequeños productores que pueden estar en 6 toneladas, pero si es cierto el rendimiento Nacional es de 10 toneladas por Hectárea, que no es un rendimiento malo para comparar un rendimiento a nivel mundial, yo me atrevería a decir que es, del, o el rendimientos más altos a nivel mundial, ojo hay que ver que cuando se habla de Palta, muchas veces los rendimientos están como cultivo, pero no la variedad, entonces si tú haces un estudio, una comparación con el rendimiento de paltas en República Dominicana, es

altísimo ¿Por qué?, porque ellos producen una variedad de paltas verdes, aguachentas de mucho peso, pero esa palta no se comercializa a nivel mundial, y entonces si tú te basas en datos, piensas, estos señores que tromes, como producen 12 Toneladas por Hectárea promedio, pero esa Palta es otra variedad; a nivel Palta Hass nosotros como País, 10 toneladas por Hectárea, como industria, yo creo que estas sobre Chile, estas sobre California, estas sobre México, estas sobre España, con todos los promedios, por condiciones climáticas, por uso de Tecnología.

5. ¿Cuál son las Fortalezas de la Palta?

Una de las principales fortalezas, yo diría, una ventaja comparativa que tiene el Perú, es que, la posibilidad de hacer el cultivo de la Palta en grandes extensiones, en superficies bastante planas, en zonas que climáticamente no tienen grandes, ojo sacando el tema del niño no, grandes impactos climáticos, como Heladas, lluvias, granizadas, esa ventaja agro climatológica, es netamente una ventaja comparativa, que tiene Perú versus otros orígenes, como pueden ser México, Estados Unidos, Chile, Sudáfrica; ¿Por qué? Porque esas grandes extensiones te dan la ventaja de la economía de escala, si a esa ventaja comparativa tú le sumas tecnología, know how, ya te conviertes en ventajas competitivas, entonces, hoy por hoy Perú está haciendo uso de las ventajas comparativas, utilizando Tecnología Know how, el Perú se convierte en un País con una capacidad competitiva muy fuerte, porque mientras que una empresa exportadora peruana mediana o buena hace 18 Toneladas por Hectárea, una empresa mediana o buena en Estados Unidos hace 10 Toneladas por Hectárea, entonces puedes competir, puedes ajustar precios, entonces haces que la industria peruana sea muy competitiva, pero en esa competitividad hay, ventaja competitiva y ventaja comparativa; una de las principales fortalezas es la disponibilidad de superficies planas con climas templados, con muy poca incidencia de efectos climáticos, tienes la posibilidad de grandes extensiones

de economía de escala a nivel de producción de campo, de cosecha, empacadora, exportación; eso te da una ventaja comparativa.

6. ¿Una oportunidad que tengan para este año en corto plazo?

Una de las grandes oportunidades que se tiene para este año es, mantener el ranking como país después de México, como segundo país del mundo exportador de Palta, ojo exportador no productor ok, México es el principal productor, después tú tienes a Chile como productor, pero la mitad de lo que produce Chile lo consume, si Chile exporta vamos a suponer 100, entonces Chile está produciendo 200, 100 se lo queda y 100 lo exporta, Perú 200 produce y 200 lo exporta, entonces Perú es el segundo exportador, México si el primer productor y también primer exportador del mundo, esa ventaja que tiene Perú de ser el segundo exportador, hace que hoy en día puedas estar llegando a mercados que ya conocen Palta, y a mercados nuevos como China, que no conocen el consumo de la Palta, Perú exporta a estados Unidos 3000 contenedores, 7000 a la Unión Europea y a China exportaras 400 contenedores, como industria, entonces si tu sacas la cuenta, en estados unidos hay a grosso modo 400 millones de habitantes, Europa hay 400 millones habitantes, imagínate que en China hay 400 millones habitantes que pueden pagar Palta, entonces si tú a Europa estas mandando 7000 contenedores y a Estados Unidos 3000, a China podrías mandar 7000 contenedores en algún momento, 7000 contenedores más significa, es que están mandando cerca de 60 %, Perú tendría que crecer en superficie y en producción 60 % para poder cubrir ese crecimiento o esa demanda a China, si el día de mañana Estados Unidos solicita 7000 contenedores, Europa 7000 contenedores y China 7000 contenedores, estas duplicando la necesidad de lo que produce Perú. Entonces existiría un problema de capacidad, pero acuérdate que cuando hay una demanda insatisfecha, los precios son buenos, entonces, si lo llegamos a cubrir todo eso, si China empieza a empujar el mercado, y no hay, los precios van a subir, porque si no me pagas tú, me paga el Chino, y si no me paga el americano, si lo

llegamos a cubrir en buena hora, pero los precios van a ser distintos, ósea hay una posición positiva para el productor de Palta en el Perú, porque la demanda está siendo más fuerte que la oferta, en años normales, pero puede haber un año climáticamente negativo para una región, y es un tema netamente coyuntural, pero estructuralmente tu tiene que la demanda está por encima de la oferta, entonces eso hace que los precios sean atractivos.

7. ¿Los objetivos a corto plazo del sector?

Básicamente, abrir nuevos mercados, un nuevo y mercado atractivo para Perú es exportar a Argentina, Argentina se abastece de Chile, nosotros vamos a empezar a cubrir la demanda de Argentina cuando Chile no tiene producción, en la venta de exportación, correcto, entonces Perú debiera a pasar a ser en contra estación, el principal exportador origen a Chile y Argentina, no hay nadie más en el mundo que sea más competitivo que Perú para abastecer al hemisferio sur americano, Chile y Argentina le van a tener que comprar Palta a Perú.

8. ¿Y antes donde compraban?

No compraban, o tenían que traerlas de California o Egipto, es simplemente era, como decirte, cuando tú vas al supermercado, y dices estamos en verano época de la Sandía, y vas y tienes Sandias por todas partes, de repente vas en Junio y hay dos Sandías, cada Sandía cuesta 50 soles, no las compras correcto, y lo mismo pasa en Chile, cuando no hay Palta, hay dos, esta carísimo simplemente no la compran, pero para que aumente el consumo de producto tiene que hacer consistencia durante todo el año, abastecimiento todo el año, por ejemplo, su tú vas a Wong, no la producimos nosotros pero tienes manzana todo el año, todo el año hay manzanas en el anaquel de Wong, ojo todas son chilenas, y ni te fijas en el precio de las manzanas, porque ya se convirtió en una constante.

9. ¿Ya existe avances en ese tema?

A Chile sí, a Chile le mando un promedio de 300 contenedores al año, y para Argentina este será el primer año, la exportación será fuerte en la medida que los precios sean atractivos como otros mercados, si Argentina quiere pagarme 10 y otros lados pagan 30, a Argentina le dices adiós, no te mando nada, o te igualas o nada, ¿Por qué?, porque la demanda está más fuerte que la oferta, naturalmente te vas a ir donde pagan más, y el que no paga, no van a tener, acá si se cumple un tema de economía pura, transparente y puro, quien paga más se la lleva, no hay intervención de nadie, ni aranceles, nada, eso sí mucha Palta una semana el precio baja, lo que pasa es que el consumidor no ve la oscilación de precios que sucede detrás del anaquel, porque el supermercado amortigua eso, cuando no hay el supermercado tiene que subir, y cuando hay mucho el supermercado no lo baja, se joden los exportadores, por darte un ejemplo, si tú vas a Wong la Palta esta 9.50 por kilo, pero si tú vas en Julio y la Palta sale por las narices, Wong no la va bajar de 9.50 soles por kilo, la va poner en 8 soles, pero si antes cuando estaba en 9.50 soles te pagaba a ti 5 soles, cuando está en 8 soles te paga a ti 2 soles por kilo, entiendes, entonces el supermercado trata de mantener los precios al consumidor en un nivel.

10. ¿Los mercado nuevos a desarrollar aparte de China y Argentina?

Corea en algún momento, pero básicamente eso, ósea, tampoco no podemos exportar a todas partes por que la Palta es perecible, hay mercados que el tiempo de viaje es muy largo, yo creo que Perú tiene que consolidarse más en sus mercados naturales que son: Argentina y Chile por ubicación Geográfica, Estados Unidos por mercado importante, Europa sigue siendo nuestro principal mercado.

11. ¿Por qué se exporta más Europa que a Estados Unidos? ¿Es por precio?

Porque el mercado americano recién se apertura para Perú en el año 2011, en cambio el mercado Europeo lo vienes trabajando hace más de 20 años, en Europa hay más movimiento, hay más clientes, el mercado conoce más la Palta peruana, Europa en esa época

no tiene alternativa, no produce Palta, entonces tiene a Sudáfrica, Perú y Kenia; en cambio el mercado americano nos conoce menos tiempo y ellos son productores de palta, California produce Palta en la misma ventana comercial que produce Perú, y México que es un monstruo de la Palta en el mundo produce Palta todo el año, entonces así como en Europa Perú es el titular, suplente número Sudáfrica y suplente número dos Kenia; en Estados Unidos titular por volumen México, luego por origen California, suplente hábil para ingresar Perú, entonces por eso que Perú manda 7000 contenedores a Europa y 3000 contenedores a Estados Unidos.

12. ¿Están pensando en productos con valor agregado en el sector, en la Hass?

En el tema de la Palta, en los productos hortofrutícolas, el valor agregado más importante es la frescura, parece mentira, pero es por lo que más te pagan, porque más difícil es garantizar que un producto de la chacra llegue fresco a tu casa, es cierto, yo puedo gastar mucho más plata en congelarlo con infraestructura o puedo gastar mucho más plata en hacerlo latas o pomos, pero ya dejan de ser productos perecibles, son productos conservados o congelados, en frutas y hortalizas el mayor valor agregado es la frescura, obviamente que detrás de la frescura tiene que haber un tema de sanidad, y una sustentabilidad sanitaria, cuando me refiero a sanitaria quiere decir que esté libre de plagas, enfermedades y residuos químicos.

13. ¿Entonces hay más riesgos?

Hay más riesgos, hay más mermas, por eso que cuando tú vas al supermercados las lechugas ya viene en bolsas, los tomates vienen en bolsas, las mandarinas empaquetada, eso genera menos merma, para el supermercado es más fácil, porque tú no vas a estar picoteando para probar, entonces todo eso, esos empaques le dan valor agregado, pero más que valor agregado es para mantener la frescura de ese producto, la sanidad de ese producto, pero ahora, tú me puedas decir que yo he visto que ahora cortan la Piña y te la dan en rodajas, pero

porcentualmente es nada, ósea, hay muy pocas personas que compran esa Piña, para que voy a comprar una piña pelada, si la puedo pelar en mi casa, además estoy pagando más y gastando en plástico; igual la bolsa, tu antes agarrabas e ibas al supermercado y agarrabas el choclo le sacabas toda la panca la dejaba en el lugar donde comprabas, para no hacer basura en tu casa, ahora el supermercado te la da casi pelada, la misma piña, pero el principal valor agregado que tiene los productos hortofrutícolas es la frescura y la garantía de sanidad para el consumidor.

14. ¿En el aspecto Fitosanitario cómo estamos?

En ese tema utilizamos lo que es la ventaja comparativa de Perú, las características climatológicas, y hay ventajas competitivas que son el uso de tecnologías de la industria agroexportadora peruana, se ha invertido en eso, para manejar con tecnología de punta, cosecho hoy, viaje, y tiene que llegar casi igual como la coseche, allí hay tecnología metida, hay mucha plata, hay mucha inversión, mucha investigación; Perú ha hecho dos cosas: Aprovechar las características climatológicas y comprar la Tecnología de Israel, España, para poder tener competitividad, pero, si hay inversión en el sector en tecnología, para aumentar la producción, bajar la merma, mejorar la Calidad, y mejorar la vida pos cosecha.

15. ¿Cómo trabajan en capacitación a nivel interno?

Hay muchos asesores, lo que te decía, se compra Tecnología de Estados Unidos, de Israel, de Sudáfrica, de México, de California, ósea, hoy día si tú necesitas saber algo, vas y lo compras, y esa información que se traen de otros orígenes se adaptan a la realidad peruana, y cada empresa busca sus asesores y busca su propia escuela y eso ya entra a un tema de capacitación.

16. ¿Entonces hay Gestión del Conocimiento?

Yo te diría que todos los productores grandes o pequeños tienen un asesor, en diferentes temas, en riego, en fisiología, en fertilidad, en especialidades.

17. ¿Hay una carrera para los trabajadores del Sector?

Si claro, hay gente que entra de Obrero, pasa a Caporal, luego pasa a Supervisor, y pasa a ser empleado; no es la carrera que puede hacer un funcionario de un Banco grande, pero a nivel del sector agricultura si hay una cadena de crecimiento profesional.

18. ¿Conoces de alguna Institución Educativa o Entidad especializada en este tema?

No, especializado no, las Universidades son las que llevan cursos de fruticultura, dentro de la fruticultura puede haber de cultivos tropicales y no tropicales, pero que tú me digas que hay un Instituto que prepara expertos en Palta, que yo sepa no.

19. ¿Se apunta a la capacitación a nivel técnico, obrero técnico?

Hay un déficit a nivel de técnico capacitado, bien capacitado en agronomía en el Perú, hay un déficit, es como que tú me digas, en el Perú hay un montón de doctores, hay un montón de abogados, pero hay un déficit a nivel Nacional, porque las universidades Nacionales dan la carrera de Agronomía, pero hay déficit en la calidad de ese profesional. Faltaría una Universidad privada, ojala pudiera existir una Universidad Católica que brinde la carrera de Agronomía, con el prestigio de la Universidad Católica, con los cursos de Ingeniería que ella tiene poder desarrollar, creo que antes lo tenía, antes de la Agraria estaba la Católica con escuela de Agronomía, ojala pudiera haber una Universidad privada con esta especialidad. El Ingeniero Agrónomo moderno no está en manos de Universidad privada está en manos del sector estatal, y hay un Déficit.

20. ¿Los efectos del niño costero en el año 2017 y 2018?

En el 2017 los daños han sido los daños físicos que ya vemos que es básicamente en infraestructura en algunos campos que han sido inundados o arrasados por los huaicos, hay una daño cuantificable porque el daño físico se ve; para el 2018 hay un daño en estos momentos tácito, porque va ocurrir el impacto de estas temperaturas, de esta condición climática en el comportamiento fisiológico de la planta para la producción del próximo año,

quiere decir, que las plantas como individuo genéticamente hoy están sintiendo una situación de estrés o de superávit y esa situación la están procesando para la producción del próximo año. Lo que tenemos que hacer, con la cantidad de información que se tiene, es sacar la experiencia de este año, para decir mira cuando pasó esto, se metió el agua por aquí, estos fueron los resultados. Nosotros en el año 98 en Ica se inundó los campos, este año no pasó nada por que invertimos en infraestructura.

21. ¿Qué nuevas zonas se tienen enfocadas para la extensión de cultivos de Palta?

Olmos, es una zona que va tener para el próximo año unas 4500 Hectáreas nuevas para producir.

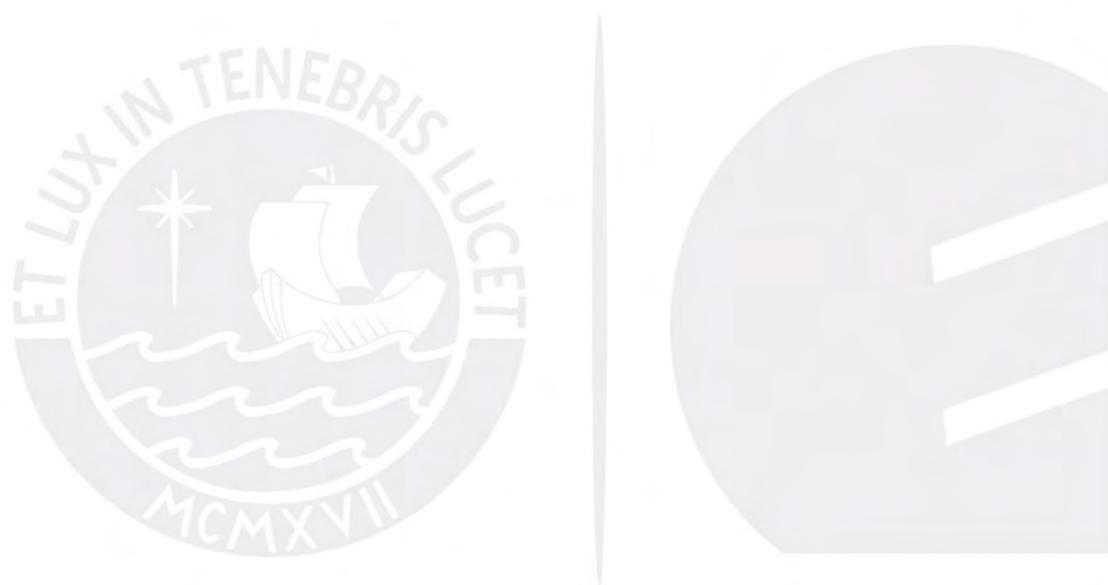
22. ¿Cómo ves el tema de la Sierra?

La Sierra tiene una ventaja que es la precocidad, ósea, puede producir más temprano, pero el gran problema de la Sierra es la infraestructura, el gran problema de la Sierra es el tamaño del mini fundo, para economía de escala tú necesitas tamaño, extensión, en la Sierra para conseguir grandes extensiones es muy complicado, eso limita mucho no solamente a la Palta sino a cualquier cultivo, el mini fundo va en contra del ahorro y los costos, partes de los costos es la economía de escala, y la sierra no te permite realizar economía de escala por que las extensiones son atomizadas, y porque si tú quieres comprar, tienes que comprarle a 100 propietarios, 200 hectáreas, y tú puedes ir en la costa a una pampa y comprar 500 hectáreas; de complemento la Sierra si, un complemento más que un sustituto.

23. ¿Por qué el sector de la palta no hace promoción local, como lo hacen otros productos?

El consumo per cápita del Perú es de 9 kilos por habitante, principalmente está dado por las paltas de las variedades verdes, la fuerte, entre otras, y es uno de los consumos más altos del mundo, el principal consumo de la palta nacional está dado en los mercados mayoristas, el principal consumo de la palta está relacionado como sándwich, y con café,

ósea como desayuno, el consumo peruano, acuérdate que la palta es grasa vegetal, Energía, en vez de Margarina, para tu desayuno, no se hace mucha promoción, porque los grandes exportadores el 94% de lo que producimos se exporta, entonces no vendemos mucho acá, todo se exporta, entonces que hago yo metiendo plata en promover algo, si no estoy dejando nada, en la medida que el consumo mundial de la Palta aumente, va ir en contra del consumo local de la Palta, hoy día hasta el más pequeño productor lo que quiere es exportar, entonces tú vas al supermercado y dices por que la palta cada día está más cara si antes tenía buen precio, porque todo el mundo está exportando, porque afuera están haciendo más plata; Perú todo lo que produce Hass lo exporta, verde es para el consumo local.



Apéndice B: Entrevista al Gerente General de la Asociación de Productores de Palta Hass del Perú (ProHass), Arturo Medina Castro.

1. ¿Cuál es el rol de ProHass y cuál es la visión que tiene de la Palta Peruana?

ProHass es una asociación que ya tiene formada aproximadamente 18 años, inició siendo una asociación de exclusivamente productores de Palta Hass, hace un año, somos ya una Asociación que incluye también exportadores de Palta Hass, el objetivo de la creación de la Asociación fue la apertura de mercados. Teniendo en cuenta que la Palta es una fruta muy peculiar desde su simple manera del manejo hasta el resultado final. La Palta Hass es una Palta que su principal característica es que cuando madura su cáscara se pone negra; por lo cual es totalmente distinta a las otras Paltas, las cuales al madurar se tornan verdes. Por lo tanto ProHass buscando la apertura de mercados, necesitábamos abrir nuevos mercados pensando en el futuro de dónde íbamos a colocar esta fruta. Eran un grupo de agricultores que se juntaron y sumaban alrededor de 250 Ha, ahora ProHass representa aproximadamente 17 mil Ha de Palta Hass, representamos casi el 70 % de la producción de Palta Hass del Perú. El primer objetivo siempre fue EE.UU, cuando logramos abrir EE.UU ya se vinieron sumando más países, a la fecha podemos exportar a toda Europa, a casi todos los países de América, acabamos de abrir Argentina, exportamos a Chile, Brasil, Colombia, Ecuador, estamos por abrir México; exportamos a Costa Rica y en el Asia estamos entrando a La India, Japón y China, que son nuestros principales objetivos. Tenemos pendiente la apertura de algunos mercados como Australia, Nueva Zelanda y vamos trabajando en ello. Pero, también a la mitad del camino hace unos 8 o 9 años, nos dimos cuenta que lo más relevante no era exclusivamente abrir un mercado, si no que en muchas partes del mundo realmente no conocen la Palta, ces una fruta totalmente desconocida, allí fue cuando los asociados de ProHass comenzaron a tomar la iniciativa y empezaron a invertir en promoción. Nosotros venimos haciendo promoción de la Palta Hass alrededor de unos 10 años, y en un promedio

se invierte aproximadamente USD 1 millón al año, sobre todo en Europa, también hemos realizado promociones en Chile. En el mercado local, hicimos un par de años, pero que sucede, se quedaba muy poca fruta, casi todos los productores exportaban su fruta, pero ya estamos pensando un poco a futuro en el sentido de que a nosotros nos gustaría que la gente en el Perú empiece a consumir Palta Hass pero tenemos ese reto que se nos complica cada vez más porque la demanda en el extranjero de la Palta está siendo muy grande, entonces muchos exportadores no ven al mercado local como un gran mercado, si no piensan sobre todo en el tema de la exportación, por un tema de negocios obviamente, los productores primero priorizan el retorno económico.

2. ¿Qué factores considera que inciden en el bajo consumo de Palta Hass en el Perú?

Al respecto, nosotros hicimos un *focus group* ya hace varios años y hay que ser honestos nosotros hemos crecido consumiendo la Palta Fuerte, que además es muy rica; entonces ya tenemos primero un tema de hábito; segundo de que nos llama la atención de que sea una Palta rugosa y que cuando madura es negra, entonces nosotros estamos acostumbrados a consumir una Palta Fuerte que es verde, lisa; versus una Palta “negra”, entonces la preferencia va por el otro lado, es un hábito de consumo. Cuando hicimos pruebas a ciegas muchas de las personas no sabían diferenciar la una de la otra, pero mucha gente la consumía porque consideraba que era una fruta muy rica, porque realmente una de las ventajas que tiene la Palta Hass es que su cáscara es muy gruesa entonces resiste el golpe que las frutas se dan entre ellas mismas; y la Palta Fuerte al golpearse no resiste. A pesar de ello hay muchos agricultores que exportan Palta Fuerte, más o menos un 5% de la Palta que se exporta de todo el Perú es de otras variedades. Lo que sucede es que cuando siembras por ejemplo 1000 Ha de Palta Hass, tienes que tener por lo menos 10% de otras variedades que sea tu polinizante, que tal vez son menos ricas pero los agroexportadores han encontrado ciertos nichos donde poder exportar estas Paltas. La Palta Fuerte no se exporta tanto porque el

mercado local es un mercado fuerte, valga la redundancia, para el mercado local y la gente lo paga bastante bien, el año pasado llegó a costar hasta 15 soles el Kg. En cuanto a la Palta Hass, siendo honesto este año se han dado los precios más altos que ha habido en la historia de la exportación de la Palta Hass en el mundo y se debe al incremento del consumo, hay mucha gente que está consumiendo la Palta, porque es ya sabido que es una fruta muy saludable, se han hecho muchos estudios de la Palta Hass para poder demostrar que es una fruta muy saludable y quitar también esa idea de que decían que era una fruta que trae mucha grasa y te hace mal corazón, todo lo contrario. Nosotros como ProHass, pertenecemos a una Asociación, cuando exportamos al mercado de EE.UU, el gobierno Americano nos quita 5 centavos de dólar por cada kilogramo de Palta que ingresamos a EE.UU, el objetivo es que sirvan para hacer promoción dentro de los EE.UU para que la gente consuma más Palta, porque saben que es una fruta saludable y ellos han detectado que la Palta Hass es una fruta muy saludable y año tras año se ha ido levantando el consumo de la Palta. En este sentido, México invierte aproximadamente unos USD 50 millones al año en promoción sólo en EE.U para la Palta Hass, en EE.UU se gasta alrededor de unos USD 70 millones en promoción. Nosotros llegamos a los USD 2 millones aproximadamente que es lo que nos devuelve el gobierno Americano para poder hacer promoción exclusivamente dentro de los EE.UU. Asimismo, EE.UU creó la Asociación HAB(*Hass Avocado board*), cuya finalidad es entre otras realizar la promoción de la Palta, entonces en el año 2015, realizaron un estudio científico, para demostrar con respaldo científico, lo saludable que podría llegar a ser la Palta Hass, entonces a nosotros como Perú en el año 2015, nos tocó realizar el congreso mundial de la Palta, vinieron 1300 personas de los cuales 800 eran extranjeros, en este congreso se hicieron las presentaciones de los resultados de los trabajos de estos científicos, por ejemplo ellos comparaban una hamburguesa enorme la cual contenía 700 calorías aproximadamente y si a ese pan hamburguesa le ponías Palta, estabas consumiendo 500 calorías

aproximadamente. Estos estudios han generado que la gente le atraiga el consumo de Palta; asimismo estos estudios han sido validados por la Administración de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos (FDA). En este sentido, es muy probable que a mediados de año cada Palta que ingresa a EE.UU tenga un check del colegio de cardiólogos de los EE.UU que valide que el consumo de esta fruta es muy beneficioso para el corazón, lo cual supondría un mayor consumo de esta fruta.

3. ¿A la fecha cuántos productores a nivel nacional agrupa ProHass?

Somos aproximadamente 70 asociados, entre personas naturales y empresas.

4. ¿Con qué mercados competimos?

En Europa competimos con Sudáfrica; sin embargo hay ventanas de exportación, por un tema de clima nosotros salimos a partir del mes de abril y terminamos nuestras cosechas más o menos finales de agosto y/o inicios de setiembre. Pero chocamos de lleno con Europa y en EE.UU chocamos con California y con algo de fruta de México. Nosotros terminamos nuestra campaña e inicia su campaña Chile; y esto es debido a un tema de la naturaleza.

5. ¿Qué aspectos podría resaltar en un análisis FODA de la Palta?

Nosotros durante años hemos sido calificados como la mejor fruta que llega al mundo, esa es una de nuestras ventajas, tenemos plantas muy jóvenes y podemos obtener fruta de diferentes tamaños, el clima es muy beneficioso en el Perú, mucha gente considera que somos un vivero, que tenemos las condiciones climáticas como para sacar una muy buena fruta. La ventaja de tener varios mercados es que por ejemplo en Argentina les gusta la Palta chica, en España le gusta la Palta grande, en Francia les gusta la Palta mediana, en Japón y en China, les gusta la Palta mediana; entonces todo esto se maneja por gramos o calibres. Esta es la ventaja de tener muchos mercados abiertos, cosechas y puedes direccionar tu fruta al mejor mercado. Nuestras debilidades vienen por un tema de que nos falta más el tema de carreteras, logístico (barcos para salida) y orden en la salida de la fruta lo cual provoca que los precios

caigan y ya se está comenzando a trabajar con los exportadores para que sean un poco más ordenados, estirando sus campañas. Este año estamos estimando exportar unos 220 mil Tm de Palta Hass, unos 40 mil Tm más que el año anterior, hay una demanda muy grande. La producción en California ha bajado en un 50%, entonces EE.UU está demandando mucha fruta Peruana en este instante. Sudáfrica tiene 10% menos de producción que el año pasado, todo esto nos ha favorecido este año. Lo otro es que también mucha gente habla sobre el tema de la Palta Hass y muchos agricultores se aventuran a sembrar y esto provoca la sobreproducción. Por el lado de la tecnología, casi todos los exportadores y/o productores de Palta Hass utilizan mucha tecnología han hecho muchas inversiones en tecnología debido también al tiempo desde su producción de la Palta desde hace unos 19 o 20 años. Ahora los expertos en Palta Hass están en el Perú, y los llaman del extranjero para que puedan capacitar a otras personas.

6. ¿Algunos factores que afecten la rentabilidad del productor de Palta?

Por el momento ninguno, en estos momentos los precios que manejan los agricultores son muy buenos. Estas mejoras se vienen dando durante los tres últimos años y lo bueno es que los agricultores comienzan a invertir en insumos de calidad y maquinarias e invierten en promoción, dado que el gobierno no nos apoya en nada para promociones, todo es dinero de los agricultores, 100 % es inversión privada de nuestros asociados para hacer promoción en el extranjero (España, Alemania, Inglaterra, EE.UU, etc.) y este año buscamos hacer promoción en Japón y China.

7. ¿Se les exige a los asociados de ProHass que cuenten con algún tipo de certificación?

Lo que buscamos es que tengan al menos una certificación que sea el *Globalgap*, este año estimamos que entre el 50% o 55% de la producción de Palta se va a Europa, entonces aquí exigen este tipo de certificación, por lo tanto le preguntamos a los agricultores si tienen

algún tipo de certificación; y si no la tienen tampoco les cerramos las puertas; si no que una vez que sean parte de nuestra asociación de una u otra manera los motivamos para que se obtengan esta certificación.

8. ¿Cuáles son las perspectivas de precio de la Palta Hass?

La perspectiva es buena, el consumo está superando a la oferta y obviamente por ello se están originando los precios altos. Pero, si nos ponemos a pensar en frío no nos conviene que el precio sea muy alto, porque va a limitar el consumo, lo que a nosotros nos gustaría es que baje el precio y que esté al acceso para el consumo de todo el mundo. Por eso es la inversión muy fuerte en el tema de promoción. En el tema de los precios esto se va a regular solo. Sabemos que tenemos una fruta muy beneficiosa para la salud.

9. ¿Qué mercados potenciales o nuevos mercados se avizoran para la exportación de la Palta?

En cuanto a nuevos mercados, tenemos pendiente abrir Nueva Zelanda y Australia que son nuestros mercados objetivos.

10. ¿Qué aspectos por mejorar aún en producción y comercialización de la Palta?

Mira el tema logístico y también hay un tema de responsabilidad del agricultor; la Palta Hass es una fruta la cual se tiene que exportar en un momento adecuado que está de madurez, hay una medición que le llamamos de la materia seca, los productores de ProHass tratan de que el mínimo de materia seca que debe tener para poder iniciar su cosecha debe ser del 23% , el SENASA; que es la institución que nos apoya muchísimo y que muchas personas consideran que SENASA es la mano derecha e izquierda de ProHass, es el brazo principal para la agro exportación porque apoya en el tema de apertura de mercados y en el control de plagas, con profesionales netamente técnicos. El SENASA, considera que el promedio de la materia seca para poder exportar Palta Hass deber ser 21.5%; pero que pasa que a muchos agricultores no les interesa, son súper irresponsables; porque llegan algunos compradores y

les pagan sin importan el mínimo de porcentaje requerido; y de esta materia seca depende la calidad del producto. Lo que sucede es que esto genera una mala reputación para la Palta Peruana en el extranjero. Con SENASA hacemos un trabajo de ver temas fitosanitarios (plagas, etc.). Sin embargo, no tiene dentro de sus atribuciones el tema de la calidad y el tema de la materia seca es un tema de la calidad. Al final un 7% aproximadamente de lo exportado del Perú termina siendo un porcentaje de materia seca muy baja, y recibo quejas de empresas de Holanda, Alemania, Inglaterra que me dicen que mira he comprado esta fruta y tiene de materia seca 14% y la fruta es dura, nunca va a madurar. Y no hay ningún tipo de sanción para esto porque no hay quién los regule, debería existir una regulación en la cual nosotros creemos que SENASA debería tener una responsabilidad en la cual antes de que salga tu fruta te haga un muestreo y te diga tu fruta no sale y esa fruta esa fruta queda decomisada. Ahora, no hay esa regulación. Lo cual origina un daño porque desprestigia el nombre de la Palta Peruana, perjudicando sobre todo a los agricultores responsables. Lo bueno es que ya hay marcas, empresas peruanas que se han ganado un mercado en el extranjero.

11. ¿El fenómeno del niño afectó los cultivos de Palta?

No, los árboles son grandes, fuertes, se han afectado mayormente en plantaciones jóvenes, donde los árboles eran pequeños y se han inundado; en unas más o menos 300 Ha de Palta Hass en todo el Perú. En el norte que es el nuevo punto donde comienza a surgir las plantaciones de Palta Hass, en Olmos.

12. ¿Cuál es el tiempo de duración de un viaje en la exportación de Palta Hass?

Depende, si es para Europa son 23 días, para EE.UU son 14 o 13 días, para Asia (China, Japón) puede ser en 27 días. La fruta puede aguantar una travesía de más o menos 30 a 33 días para que llegue bastante bien.

Apéndice C: Entrevista al Ing. Guillermo Parodi Macedo.

Agrónomo Especialista en Frutales y Negocios de Exportación. Especialista Jefe de Programa Nacional Palta Hass y Frutales - Sierra Exportadora.

RPM 962-895444, gparodi@lamolina.edu.pe, guillermo.parodi@blueberriesperu.com

1. ¿Cuál es la situación actual y la comparación con hace 10 años?

En general ha habido un crecimiento promedio de 20 a 25% que no se van a detener pero el ritmo de crecimiento no va a ser como hace 7 u 8 años atrás. Lo que ha impulsado el crecimiento es la aparición de nuevos mercados, de mercados en crecimiento como los asiáticos, de la india, la apertura del mercado de Chile. Chile no tiene provisión de palta para cubrir su demanda por ejemplo. Todo esto ha impulsado el crecimiento.

Otros motivos que crean expectativa es que el Perú cubre un espacio que no es bien cubierto con otros exportadores, por la posibilidad de abastecimiento cuando otros exportadores no tienen este fruto.

La calidad también ha sido otro factor para crecer, pero tenemos que corregir cuando queremos salir al mercado apresuradamente descuidando este aspecto. La salida desordenada está ocasionando que no sostengamos el precio

2. ¿Quién es nuestro principal comprador?

Indudablemente es Europa, pero muy cerca está Estados Unidos, la particularidad es que EEUU es un comprador pero a la vez es un competidor fuerte, porque como comprador ve oportunidades de proveedores, y tiene un proveedor importante muy cerca, que es México. México es un pleno consumidor de palta, y tiene la producción más importante en el mundo, sería una buena estrategia que Perú ingresara al mercado Mexicano, pero el tema sanitario es muy complicado.

En Sudamérica la pelea está entre Chile y el Perú, que en algunos momentos lo hemos superado. Chile tuvo una caída de la producción por que los últimos tiempos tuvo una crisis agroclimática.

3. ¿Cómo ha afectado el Fenómeno del Niño Costero a la producción y exportación de la Palta y cómo ve las perspectivas para esta temporada?

Perú está en pleno proceso de extracción del fruto, cuando han ocurrido las lluvias y emergencias, por los últimos acontecimientos, la producción estaba garantizada, la consolidación de fruta estaba terminada, desde febrero ya ha estado extrayendo fruta. Si se lograra revertir el tema vial rápidamente no se sentiría nada el problema acontecido. Si en el lapso de estas dos o tres semanas el estado logra hacer las mejoras rápidamente la parte fuerte que está en el Norte, con Camposol, se sostendría igual.

La provisión de esta temporada corta que viene de valles interandinos, zonas de Lambayeque y Piura podría ocurrir una merma.

La producción de palta felizmente está en zonas áridas, algunos sitios de Lambayeque si se han visto afectados, pero no creo que represente más del 5 o 10% de palta Hass. Las expectativas son bastante favorables, hay empresas muy fuertes que no van a esperar mucho.

El año pasado se hicieron planes de contingencia, pero la magnitud del evento no fue concebida, el puente Virú por ejemplo es una muestra de que jamás se podía pensar que se caería y sucedió.

La calidad es lo que si se debe mirar con más cuidado, en algunas zonas podría afectarse la calidad, basado en el hecho de que si los campos siguen recibiendo mucha humedad en los suelos, podría afectar, la mayor preocupación va por los medianos y pequeños productores de valles interandinos, esa provisión de fruta puede ser que no esté saliendo con la calidad esperada, pero no es mucho.

4. ¿Cuál es la propuesta de valor de la Exportación de la Palta Hass?

Es la calidad, la calidad define todo, pero la inocuidad es un elemento mucho más grande que la calidad en sí misma, la calidad puede ser manejable, Ejemplo: no tengo la calidad que me pides pero tengo esta otra, pero el tema de inocuidad no es negociable.

La inocuidad tiene que ver con el proceso de producción a lo largo del año y su relación con las normas de proceso que se manejan en un *packing*, es una parte de campo y otra de *packing*. En la parte de campo felizmente está muy relacionada a la forma que se establecen las certificaciones en sí mismas que permiten entrar a un mercado específico, por ejemplo de GlobalGap, Texco, etc. Si se tienen todas las condiciones de manejo dentro de esas normas se garantizaría la inocuidad, el complementarlas con las buenas prácticas de manufactura que se deben tener en la línea de *packing*.

Perú ha hecho algo muy grande, la magnitud talvez no se aquilata, Perú cambia porque aplica el componente fundamental para que los mercados lo miren y eso ha sido el aplicar normas, realmente partió de espárragos, dado que no podía competir con China, y optó por mostrar al mercado que seguía reglas, pautas, normas, certificaciones, etc. Los productores se lanzaron a aplicar las normas, y ese fue el componente fundamental para crecer, luego sigue complementándolas con BPA, etc.

5. ¿Cuáles son las proyecciones de la producción orgánica de la palta?

Hoy por hoy aún no se tiene mercado para la palta orgánica, el futuro puede mostrar una oportunidad de mercado que reemplace el convencional, y es una estrategia que hay que seguir. Lo conveniente sería tener los dos enfoques, abrir primero el mercado convencional pero se puede tener una nueva línea comercial para surtir a los nuevos demandantes.

Las empresas que quieren producir palta orgánica, tienen sus propias normas, deben tener un proceso de producción holístico, por suerte actualmente hay una enorme lista de productos certificados para aplicar. Se debe considerar que sean sitios en que la presión sanitaria no sea muy fuerte. En valles interandinos o valles andinos puede darse esta

regulación del estado pero el que aplique normativas para el uso de áreas a sólo orgánico pueda ser lo difícil para que no haya una posibilidad de contaminación, en la costa también existe como en Piura y Tumbes que produce banano orgánico.

6. ¿Cuál es la visión de la industria de la palta?

Es una industria en crecimiento, dado que la demanda mundial está creciendo a razón de 10%, la información que reciben los consumidores de que es un producto bueno para la salud, es muy conveniente. El sur de los EEUU y hasta la palta central ya consumen palta, hay una promoción muy fuerte como en los *Super Bowls*, hay zonas que están dejando de producir como California por temas de sequía y hay productores que van a dejar de producir palta, por lo que México se convertiría en su mejor opción, aunque los temas políticos vienen complicados, no se considera que haya una caída de los precios sino por el contrario. Hay una demanda que de todas maneras se va a generar.

Hay una apertura de nuevos mercados en Asia: Singapur, Tailandia, en Medio Oriente: Dubai, el mercado *Ready to Eat* que ofrece un producto que al abrirlo de la caja, esté listo para comerlo, lo cual implica un proceso de logística muy sólido; lo que no va a ser una industria muy atractiva en el corto plazo, los costos logísticos serían muy fuertes. Lo que podemos seguir apostando es por la calidad, ser muy exigentes en la evaluación de calidad, por ejemplo con la normativa de SENASA que impuso un mínimo de porcentaje de materia seca, que podría plantearse más alto. Hay empresas pequeñas y medianas que no quieren respetar estas reglas para ir a los mercados, lo cual a la larga afecta a la industria en general, el compromiso de estado puede darse desde el aspecto de monitorear si cumple o no algunos estándares y dar por ejemplo permiso de salida.

7. ¿Qué barreras internas y externas existen para la importación a China

Por el lado de sanidad puede ser lo más complicado para entrar a este nuevo mercado, se van a seguir los mismos protocolos que se siguen para exportar a EEUU, el mercado de China está creciendo.

8. ¿Qué tipo de medidas tecnológicas debería implementar el productor para mejorar la calidad de la palta?

Tecnológicamente hablando, varias, por ejemplo el material vegetal, los procesos de producción, el productor mediano y pequeño no tiene información y seguimiento de asistencia técnica, se debe mejorar esta parte deficitaria. Falta un monitoreo parcial o periódico de madurez en diferentes zonas, como actualmente se hace en el aspecto sanitario, lo que falta es que ese monitoreo y alertas que indiquen si la producción está en su momento con las características debidas, antes que ésta se coseche. El exportador compra muchas veces toda la producción, a barrer, SENASA por ejemplo actúa en la línea de proceso, en la que vela por el exportador, no por el productor, produciéndose merma cuando en la línea de proceso se descarta una parte de la producción por no cumplir las características, cargándose esa pérdida al productor, eso es lo que podría evitarse si antes de extraer pudiese haber una alerta en la que se limite sino se cumple con ciertas características ya que no se aprobaría.

9. ¿Se han presentado reconversiones de áreas de producción, por áreas de producción de palta?

Sí, sobre todo en productores pequeños y medianos, por ejemplo el cambio de la palta fuerte a la Hass, el productor ha dudado porque hay más demandas tecnológicas a considerar que en la fuerte, ha habido más reconversiones sobre todo en productores de la sierra, en general muchos productores que se dedicaban a los espárragos han revertido campos a la palta, por ejemplo Camposol porque la encuentran comparativamente mucho más rentable. En este sentido debe tenerse mucho cuidado porque se sabe que a mayores volúmenes el precio baja, por eso hay que poner más control en el tema de salida de la fruta, aunque en

estos momentos el precio de la palta, en campo, ha llegado de S/ 4.5 a S/ 6 el kilo de palta, desde USD 2 a USD 2.5, el FOB siempre estuvo en USD 1.40, USD 1.8, probablemente durante este tiempo de problemas de conectividad se mantenga pero no por se estima que por mucho tiempo.

10. ¿Si se presentara un inversionista, se le aconsejaría invertir en palta?

1Kg de palta en campo en estos momentos, su mayor precio de venta es de USD 1.5 (sale desde a USD 0.7, USD 0.8 pero poniendo el precio máximo), campos con 21,000 Kg por hectárea USD 31,500 por hectárea, con una inversión aproximadamente de USD 7,000. El nivel máximo de producción llega más o al 8vo o 9no año.

En el caso de arándanos, un campo comercial fluctúa entre 5,000 y 10,000 plantas por hectárea, al 6to o 7mo año el rendimiento debe estar llegando a 2.5Kg por planta, es decir 25,000 Kg. El FOB estuvo en \$7.5 este año, en el peor de los casos que en campo le den al productor USD 2.5, saldría USD 62,000 la producción de una hectárea exagerando con un costo de producción de USD10,000 deja entonces en campo un rendimiento considerable en comparación con el de la palta. La limitación aquí es que una inversión inicial es de aproximadamente USD 55,000 porque aún las plantas son muy caras, otra limitante es que para producir arándanos se debe contar con una calidad de agua insuperable, con valores de conductividad eléctrica por debajo de 1 de preferencia 0.6 y 0.8, en una zona con agua asegurada en ese nivel, aquí la ventaja con respecto a la palta es que no se necesitan suelos muy especial, inclusive se puede sembrar sobre el suelo, en contenedores, puede ser de segundo nivel, tanto así que inclusive se pueden lavar los suelos donde antes habían otras plantaciones y sembrar arándanos, como se ha hecho en muchas áreas de la zona norte, lo que da posibilidad de que las empresas grandes como Camposol y TALSA puedan sembrar palta y arándanos.

11. ¿Quién es el productor más importante del Perú?

Es Camposol. CPF es una Corporación de varios exportadores. Agrokasa ha superado a Camposol este año, ha sido básicamente por un tema de oportunidad de retorno.

El grupo TALSA de los Quevedo maneja palta y está entre el 3 y 4to productor y exportador más importante

12. ¿Cuáles deberían ser las estrategias del productor, el exportador, las empresas privadas y el estado para poder mantener el liderazgo de la Palta?

Deberíamos mirar lo que está pasando en otras partes del mundo con la producción de Palta, en la que se está apostando por la introducción de variedades con mejor comportamiento productivo, más estandarizado, en este caso se refiere a especies con una condición genética mejorada, Maluma Hass por ejemplo es una selección de Hass desarrollada en Sudáfrica, algunos productores ya la están empezando a probar.

Otra estrategia sería también buscar material más homogénea, las plantas clonadas tienen mayor ventajas, Chile está avanzando en este sentido, las plantas de este tipo son muy caras, hacen subastas que han llegado a valorar cada planta de Maluma en una subasta en Sudáfrica llegó a costar \$95. Perú mantiene su producción tradicional pero debe ir avanzando en la producción de otras variedades del tipo Hass.

También es importante aprender a aprovechar todos los residuos de la palta, buscar alternativas de valor agregado, la pulpa es lo principal pero el 16% del peso es el cuesco (la nuez) y el otro es la piel, por ejemplo se están obteniendo imprimantes para pinturas de la nuez, téis, antioxidantes, se buscan alternativas de innovación agroindustrial.

13. ¿Cómo deberíamos diferenciarnos de nuestra competencia?

La recomendación es no perder la calidad, mejorar la organización de salida, tomar en cuenta que la producción de Colombia, ha conseguido un costo productivo más barato en algunas cosas y va a tener una producción masiva, pero aún no va a poder responder a otros componentes que Perú ya ha armado, como manejo, calidad, certificación, etc.

14. ¿Qué opina de un acuerdo Chile-Perú para ingresar a China?

En este partido para ganar el juego ellos podrían asociarse con nosotros para unir fuerzas, por ejemplo un Join Venture actual es Ortifrut para Berrys con el grupo Rocío y sale como OrtiTalsa, Mision, Westfalia también tiene conversaciones con Perú para Palta, están aumentando las corporaciones internacionales que hacen negociaciones con Perú para brindar una ventana productiva más amplia. Se están presentando además el esquema de compra de terrenos de otros países aquí en Perú que aprovecha la producción en las estaciones que ellos no pueden producir. Lo interesante es que se ha logrado que las empresas peruanas, grandes, medianas y hasta algunas pequeñas, tengan certificación para llegar al mercado y entiendan que es una pieza clave, y siguen apareciendo otras como la Fishman que aparece en EEUU que va a asegurar la inocuidad.

15. ¿Cuáles son las amenazas del sector?

El tema climático, que incluso acabamos de sufrir.

El otro es que reduzcamos nuestros controles de calidad, no tengamos capacidad para contener esto y solo salgamos a vender y una de las más delicadas en los volúmenes de producción que de no ordenarse afectaría seriamente el precio, si no hay orden se vuelve un caos. Las asociaciones privadas no tienen mucho poder sobre este tema, ProHass contribuye, pero sería el estado que en conjunto podría ordenar esto y organizaciones como el Gremio de Agroexportadores tal vez podría hacer algo.

El depender de la tecnología externa es una amenaza que también preocupa, pese a que ProHass ha hecho algo, debería el estado invertir en este tema, con actividades que pueda incrementar la información tecnológica en el Perú. La información tecnológica que no se deriva adecuadamente al campo, ocasiona que el productor tenga poca información o nula, falta el componente tecnológico y el de componente de asistencia matriz por lo que siempre dependemos de tecnología externa y siempre van a haber fallas, la tecnología que tenemos

viene de Sudáfrica, de California, de Chile, pero hay que probarla, hacer data, sistematizarla y perfeccionarla para que se adapte a las condiciones de nuestro país. Finalmente lo que se observa es que lamentablemente no hay nadie en nuestro país que esté desarrollando el tema tecnológico.

16. ¿Cuáles son las debilidades del sector?

Uno de los componentes es la poca asociatividad, la debilidad de la tecnología, estamos en 18 o 19 años desde que empezamos con el tema de Hass, pero poco se ha hecho en tecnología, no se tiene información e investigación, por ejemplo el último Congreso Mundial que hubo grandísimo de la palta lo lideró ProHass que le dio más un carácter comercial que tecnológico, hay eventos de desarrollo tecnológico pero ligeros como el anual de Chavimochic. Perú se ha consolidado por la empresa privada, pero por el lado del sostén de la información no hemos crecido mucho somos débiles. Esto es una debilidad muy fuerte porque te impide crecer hasta donde se quisiera.

17. ¿Hasta dónde podemos crecer?

Todavía hay espacios para desarrollar áreas para palta, Chavimochic (3ra etapa), Majes II (que se espera que concrete), Chinescas, estos proyectos que tienen problemas porque socialmente se está perdiendo la visión macro.

18. ¿Se pueden unir a los productores?

Desde Sierra exportadora se trató de unir de a pocos a productores que converjan en una misma idea, como una sola unidad, con un mercado asegurado, con objetivos del grupo muy comunes, pero es muy difícil. Otra alternativa era crear una Unidad Productiva Macro que se convierta en el motor de desarrollo de la zona, quien recabara la producción con mercado asegurado, se planteó pero las empresas que tenían sus dudas, se hizo con JJCamet y tomaron las riendas dándoles asistencia a los productores para que tengan un producto que se

asemeje al que ofrecen. Hay empresas comercializadoras que se han metido para darles soporte.

19. ¿Cuál es el porcentaje que representa la exportación de la Sierra?

Aproximadamente entre enero y el 15 de abril lo que se exporta es de la sierra, menos del 15% de la exportación total.

20. ¿Qué barreras existen para un nuevo inversionista?

Debe analizar bien donde va a sembrar, el suelo debe permitir desarrollar planta, tener buena permeabilidad, de agua aceptable, suministro garantizado, en el sur Ica, Moquegua, en el norte partiendo de Lima Norte hacia arriba hay muy buenas condiciones climáticas y en la sierra también. Tenemos los mejores rendimientos en el mundo, Perú podría surtir casi todo el año, pero por condiciones del mercado conviene vender en el primer semestre, ha habido espacios o picos entre setiembre y octubre cuando ha habido algunos problemas en California.

21. ¿Por qué no exportan palta fuerte?

El consumidor interno no prefiere palta Hass sino fuerte, porque no puede comercializar las variedades de piel verde porque tienden a deteriorarse más rápidamente. La Hass es mucho más rendidora. La diferencia de aceite es notable, la maduración de la fuerte tiene más porcentaje, el sabor de la Hass es más de nuez.

22. ¿Qué políticas o estrategias podemos imitar que haya hecho México o Chile?

Lo que podríamos imitar son los procesos agroindustriales que adoptó Chile, con respecto al packing, tomar esa información a favor de la exportación de Perú.

Con respecto a México no se podría decir que tienen mucha tecnología de producción, es más una cuestión de gran cantidad de áreas, de producción ancestral, el promedio nacional de Perú es más alto que el de México, muchos de sus terrenos de palta son regados por lluvias. La cercanía que tiene a EEUU es una gran ventaja que tienen, en 48 horas llegan y los

costos de transporte son nada porque son vía terrestre, los límites en que se maneja Perú porque tiene que viajar 23 días al mercado europeo o 30 y 35 días al mercado asiático, por lo que tiene que salir en una maduración que considere llegar bien.

23. ¿Cómo mejorar el consumo per cápita de China?

China es un país en que la comida es frita o hervida (vapor), es muy raro el consumo de productos frescos, el consumo en fresco que tienen es principalmente de frutas dulces, no saladas, no saben consumir este fruto, se han presentado casos de que han creído que se come la palta con cáscara. Se tiene que invertir mucho en estrategia publicitaria, Chile lo va a hacer y seguro Perú se va a colgar a eso. Una posibilidad que se puede considerar hacer que hagan suyo el producto, como por ejemplo tener chefs chinos que hagan platos con palta, que busquen en la cultura alguna forma de decirles que vino de China o fue creado por Chinos, por ejemplo en la difusión del arroz con palta. La palta de Asia es palta de piel verde, es la que nosotros llamamos palta de selva, medio dulzón aguachenta. Se debe analizar la idiosincrasia de consumo, pero la idea sería que los chinos la difundan como suya. Otra estrategia podría ser que se enfoque como una manera de occidentalizarse.

24. ¿Cómo aporta la marca Perú?

Aporta como una forma de posicionamiento del producto, debemos tomarla por temas de calidad, debe representar el top del producto que implique altos estándares.

25. ¿Qué posición tenemos en Sudamérica?

Somos los primeros, pero no porque sea que hayamos hecho las cosas bien, sino porque Chile pasó una etapa de complicaciones climatológicas.

26. ¿Cuál es la proyección mundial?

A mi modo de ver no es que debamos proponernos ser primeros o segundos, sino que al final lo que debe destacar a la palta es la calidad, que se destaque. Que sea un producto uniforme en cuanto a la inocuidad, al packing, a la calidad en sí. Lo que se debe es crear una

cultura, porque estar se puede pero la diferencia es mantenerse, se presentan los mejores productos al inicio cuando se muestra al cliente pero el desorden hace que luego se pierda esa calidad.

27. ¿Qué aspectos de seguridad puede mencionar?

Se han conocido de casos de estafas a productores que se les hace un pedido y se les ha dado un adelanto y se han llevado después toda la producción, no hay aseguramientos, no manejan oportunidades de financiamiento. Sería importante que el estado plantee las formalidades, no en el precio, sino en el proceso de la negociación.

28. ¿Qué modelos de referencia podemos tomar?

En Sudamérica no es que Perú tenga representatividad, si vemos en capacidad Brasil tiene áreas productivas de frutas que nos superan en 10 veces.

La estrategia agroindustrial que tienen Chile, mal que bien podemos se puede aprender.

SENASA a mediados de los 90s en adelante se convirtió en una fuerza notable en el aspecto agroindustrial, parte de lo que ocurre hoy es por ese fortalecimiento que en su momento dio el estado para impulsar la industria de frescos.

29. ¿Cuáles son las prioridades que deberían darse en materia de Investigación?

Israel priorizó dos cosas, mango e informática para campo y se volvió un referente mundial, pero debe considerarse que la investigación que planteó fue a 7 años para después ver los frutos. En estos momentos nos encontramos en un buen momento para invertir en investigación y tecnología para la agroindustria que hoy por hoy es lo único que está creciendo, incluso más que la minería, por lo que se debería apuntar a que este sector crezca.

Apéndice D: Sustento Cálculos para OLP2 y OLP 1 y sus respectivos OCP

Tabla 62

Cálculo del Crecimiento en Producción de Palta. Periodo 2016 -2025

Año	Superficie cosechada(Ha)	Producción TM	Rendimiento (Tm/Ha)	Crecimiento Producción %
2006	12,528	113,259	9	
2007	13,606	121,721	9	7.5
2008	14,371	136,303	9	12.0
2009	16,293	157,415	10	15.5
2010	17,751	184,370	10	17.1
2011	19,339	213,661	11	15.9
2012	23,644	268,523	11	25.7
2013	27,439	317,417	12	18.2
2014	30,320	349,317	12	10.0
2015	33,989	376,602	11	7.8
2016	37,402	452,736	12	20.2
2017	41,142	520,646	13	15.0
2018	45,256	598,743	13	15.0
2019	49,782	688,555	14	15.0
2020	54,760	791,838	14	15.0
2021	60,236	910,614	15	15.0
2022	66,260	1,047,206	16	15.0
2023	72,886	1,204,287	17	15.0
2024	80,175	1,384,930	17	15.0
2025	88,192	1,592,669	18	15.0

Nota. Tomado de MINAGRI. Ministerio de Agricultura y Riego. Obtenido de Sistema Integrado de Estadística Agraria (SIEA): <http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=publicaciones/anuarios-estadisticos>

* Considerando un crecimiento producción Anual 15% desde el año 2016 hasta el año 2025. Proyección lineal.

* Considerando un crecimiento de la superficie cosechada de 10% anual desde el año 2016 hasta el año 2025. Proyección lineal.

Tabla 63

Cálculo del Crecimiento en Venta de Palta. Periodo 2016 - 2025

Exportación	FOB
Resultados anuales / Millones Dólares	
Total general (2016)	397
Total general 2017	536
Total general 2018	723
Total general 2019	976
Total general 2020	1,318
Total general 2021	1,779
Total general 2022	2,402
Total general 2023	3,242
Total general 2024	4,377
Total general 2025	5,909

Nota. Tomado de PROMPERÚ SIICEX. (28 de febrero de 2017). Promperú Web. Recuperado el 15 de marzo de 2017 (http://www.siicex.gob.pe/PROMPERÚstat/fmPaíses_x_Partida.aspx)

* Considerando un crecimiento en ventas FOB del 35% anual desde el año 2016 hasta el año 2025. Proyección lineal.