

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Business Consulting de la Asociación de Productores de Banano Orgánico

Valle del Chira – AVACH

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Luis Paul Marchand Valdiviezo, DNI 25565906

Pedro Daniel Rivas Nieto, DNI 44605588

Luis Alberto Anchante Briceño, DNI 42585601

José Fernando Ramírez Rivera, DNI 44790796

ASESOR

Nicolás Andrés Núñez Morales, DNI: 49011442

ORCID 0000-0003-2193-3830

JURADO

Véliz Palomino, José Carlos

Rojas Valdez, Kelly

Núñez Morales, Nicolás Andrés

Surco, Diciembre 2022

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Nicolás Andrés Núñez Morales, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado Business Consulting de la Asociación de Productores de Banano Orgánico Valle del Chira – AVACH del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as)

Luis Paul Marchand Valdiviezo, DNI 25565906

Pedro Daniel Rivas Nieto, DNI 44605588

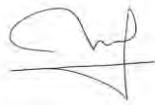
Luis Alberto Anchante Briceño, DNI 42585601

José Fernando Ramírez Rivera, DNI 44790796

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 16%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 23/11/2022.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Surco, Noviembre 2022

Nicolás Andrés Núñez Morales	
DNI: 49011442	Firma 
ORCID: 0000-0003-2193-3830	

Resumen Ejecutivo

El objetivo del presente trabajo de consultoría es hacer un análisis general de la situación actual de la Asociación de Productores de Banano Orgánico Valle del Chira (AVACH), organización que agrupa aproximadamente a 380 pequeños agricultores de Piura, así diseñar estrategias que le permitan consolidarse como uno de los principales exportadores de banano orgánico del país, generar mayor rentabilidad y mejorar así la economía de las familias que conforman su asociación.

Del cultivo de banano orgánico dependen económicamente 10,000 familias de pequeños productores en el norte del país. Debido a los incrementos en los costos de los fertilizantes orgánicos, cartón, flete naviero, la presencia del hongo del Fusarium 4 y el alto poder de negociación de los compradores actuales, los pedidos y el precio internacional se han reducido desde el 2021, pasando de USD.14 a menos de USD10 la caja. Mientras el costo de producción es cercano a los USD \$13. Esto ha convertido al banano en un cultivo de subsistencia en términos de rentabilidad. (Redacción Gestión, 2022)

Después de haber analizado la situación de la industria, competencia, factores internos y externos de la organización, encontramos que el problema principal es la dependencia de los ingresos en pocos clientes, por lo cual concluimos al revisar el impacto y la complejidad en la implementación de las posibles soluciones, que AVACH debería hacer un plan de marketing con una inversión de S/31,601.00, haciendo posible que ingrese a nuevos mercados nicho, con mejores precios y al mismo tiempo disminuir el alto poder de negociación de los compradores actuales. El VAN del escenario base es 2,247,706, el TIR de 702.42% y el ROI de 113.79.

Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo	iii
Lista de Tablas	viii
Lista de Figuras	x
Capítulo I. Situación General de la Empresa	1
1.1. Presentación de la Empresa	1
1.1.1. Historia de la Asociación	1
1.1.2. Misión	4
1.1.3. Visión	4
1.1.4. Valores	4
1.2. Análisis de la Industria	5
1.2.1. El Sector Agroexportador Peruano	5
1.2.2. El Mercado de los Alimentos Orgánicos	6
1.2.3. La Industria Productora y Exportadora de Banano Orgánico en Perú	7
1.3. Análisis del Contexto Externo de la Empresa	9
1.3.1. Análisis PESTE	9
1.3.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	10
1.3.3. Análisis MEFE	12
1.4. Análisis del Contexto Interno de la Empresa	13
1.4.1. AMOFHIT	13
1.4.2. Matriz MEFI	38
1.4.3. Análisis FODA	39

Capítulo II. Diagnóstico Empresarial y Problema Principal.....	40
2.1. Metodología de Trabajo	40
2.2. Problemas Identificados	40
2.2.1. Problema 1: Dependencia de los Ingresos en Pocos Clientes	40
2.2.2 Problema 2: Reclamaciones por Exceso de Maduración de Banano.....	41
2.2.3 Problema 3: Falta de un Sistema de Gestión Integrado.....	41
2.2.4 Problema 4: Escasez de Agua.....	41
2.2.5. Problema 5: Falta de Visión Empresarial en los Socios.....	42
2.3. Matriz de Jerarquización de Problemas	43
2.4. Problema Principal	44
Capítulo III. Análisis Específico del Problema Principal	45
3.1. Causas Identificadas	45
3.1.2. Personas	45
3.1.3. Operaciones	46
3.1.4. Marketing	48
3.1.5. Administración	48
3.1.6. Entorno	49
3.1.6. Finanzas	49
3.2. Matriz Priorización Causa-Raíz.....	50
Capítulo IV. Alternativas de Solución	53
4.1. Alternativas de Solución Propuestas	53

4.1.1. Alternativa 1: Diversificar Productos Derivados del Plátano.....	53
4.1.2. Alternativa 2: Pivotear a la Producción de Nuevos Cultivos.	54
4.1.3. Alternativa 3: Plan de Marketing Internacional	58
4.1.4. Alternativa 4: Plan de Control de Calidad.....	61
4.2. Evaluación de las Alternativas de Solución	64
4.3. Solución Propuesta.....	66
Capítulo V. Plan de Implementación	67
5.1. Actividades.....	67
5.1.1. Programas Gubernamentales de Apoyo Financiero y de Gestión	67
5.1.2. Formar el Equipo Comercial de AVACH	70
5.1.3. Renovación de la Página Web de AVACH.....	73
5.1.4. Participación en Ferias Internacionales	79
5.2. Plan de Implementación y Presupuesto.....	81
5.2.1. Presupuesto del Equipo Comercial.....	81
5.2.2. Presupuesto para actualizar la página WEB.....	81
5.2.3. Presupuesto de Participación en Ferias Internacionales	82
5.2.4. Presupuesto Consolidado del Proyecto	83
5.2.5 Gantt de Actividades	85
5.3. Factores Clave para el Éxito de la Implementación.....	86
5.3.1. Factores Trascendentales.....	86
5.3.2. Factores obstaculizadores	87

Capítulo VI. Resultados Esperados.....	89
Capítulo VII. Conclusiones y Recomendaciones.....	97
7.1. Conclusiones	97
7.2. Recomendaciones.....	98
Referencias.....	100
Apéndices.....	106
Apéndice A: Fotos de Trabajo de Campo	106
Apéndice B: Mapa de la Provincia de Sullana.....	109
Apéndice C: Organigrama de AVACH	110
Apéndice D. Flujoograma de Proceso Logístico de Exportación de Banano	111
Apéndice E. Actividades del Centro de Acopio	112
Apéndice F. Actividades del Centro de Empaque y Plantación	113
Apéndice G. Gantt de Implementación del Plan de Marketing	115
Apéndice H. Entrevistas.....	117
Apéndice I. Matriz PESTE de AVACH	118

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Destinos de Exportaciones Peruanas de Frutas (FOB en Miles de US \$)</i>	6
Tabla 2 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos</i>	12
Tabla 3 <i>Exportaciones Peruanas de Banano Cavendish por Destino</i>	20
Tabla 4 <i>Estado de Resultados de AVACH 2017-2021</i>	28
Tabla 5 <i>Estado de Situación Financiera de AVACH 2017-2021</i>	29
Tabla 6 <i>Análisis Porcentual Vertical del Estado de Resultados de AVACH 2017-2021</i>	30
Tabla 7 <i>Análisis Porcentual Vertical del Estado de Situación Financiera de AVACH</i>	31
Tabla 8 <i>Análisis Porcentual Horizontal del Estado de Resultados de AVACH 2017-2021</i>	32
Tabla 9 <i>Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera AVACH 2017-2021</i>	33
Tabla 10 <i>Principales Ratios Financieros de AVACH 2017-2020</i>	34
Tabla 11 <i>Precio y Coste Promedio de la Caja de Banano Orgánico</i>	35
Tabla 12 <i>Matriz MEFI</i>	38
Tabla 13 <i>Matriz de Jerarquización de Problemas</i>	43
Tabla 14 <i>Matriz de Priorización de Causas</i>	51
Tabla 15 <i>Proyección de Flujos de Efectivo de Migrar a la Pitahaya</i>	57
Tabla 16 <i>Proyección de Ingresos del Cultivo de Banano Orgánico para el Agricultor</i>	58
Tabla 17 <i>Estado de Resultados Proyecto de AVACH</i>	59
Tabla 18 <i>Presupuesto Tentativo del Plan de Marketing</i>	60
Tabla 19 <i>Análisis Impacto/Factibilidad de las Alternativas de Solución</i>	65
Tabla 20 <i>Presupuesto del Proceso de Selección de Personal</i>	81
Tabla 21 <i>Presupuesto para Mejora de la Página Web</i>	82
Tabla 22 <i>Presupuesto de Participación en Ferias Internacionales 2023 - 2024</i>	83
Tabla 23 <i>Presupuesto para el Plan de Marketing con Recursos Propios</i>	84
Tabla 24 <i>Presupuesto del Plan de Marketing con Financiamiento PAI</i>	85

Tabla 25 <i>Flujo de Caja Libre del Escenario Neutral</i>	90
Tabla 26 <i>Flujo de Caja Libre del Escenario 0 Ventas</i>	92
Tabla 27 <i>Flujo de Caja Libre del Escenario Pesimista</i>	93
Tabla 28 <i>Flujo de Caja Libre del Escenario Optimista</i>	94
Tabla 29 <i>Resultados de Simulación de Montecarlo del VAN</i>	95
Tabla I 1 <i>Matriz PESTE de AVACH</i>	118



Lista de Figuras

Figura 1 <i>Fachada de Local Institucional de AVACH</i>	2
Figura 2 <i>Crecimiento de Agroexportaciones Últimos 10 Años (Millones de USD\$)</i>	5
Figura 3 <i>Ventas de Alimentos Orgánicos en EEUU del 2005 al 2021 (En billones de USD)</i> ...	7
Figura 4 <i>Principales Productos Peruanos de Agroexportación (FOB en miles de US\$)</i>	9
Figura 5 <i>Las Cinco Fuerzas de Porter</i>	10
Figura 6 <i>Organigrama de AVACH</i>	15
Figura 7 <i>Distribución Geográfica</i>	19
Figura 8 <i>Logo de AVACH</i>	22
Figura 9 <i>Evolución del Precio y Coste de la Caja de Banano Orgánico</i>	36
Figura 10 <i>Matriz FODA de AVACH</i>	39
Figura 11 <i>Diagrama de Ishikawa del Problema Principal</i>	47
Figura 12 <i>Cultivo de Pitahaya</i>	55
Figura 13 <i>Mapeo de Acciones</i>	64
Figura 14 <i>Análisis Gráfico de las Alternativas de Solución</i>	65
Figura 15 <i>Gantt de la Formación del Equipo Comercial AVACH</i>	70
Figura 16 <i>Distribución del VAN del proyecto (valores en millones de soles)</i>	95
Figura A 1 <i>Fotos del Trabajo de Campo - Parte 1</i>	106
Figura A 2 <i>Fotos del Trabajo de Campo - Parte 2</i>	107
Figura A 3 <i>Fotos del Trabajo de Campo - Parte 3</i>	108
Figura B 1 <i>Mapa de la Provincia de Sullana</i>	109
Figura C 1 <i>Organigrama de AVACH</i>	110
Figura D 1 <i>Flujograma del Proceso Logístico de Exportación de Banano</i>	111
Figura E 1 <i>Actividades en el Centro de Acopio</i>	112
Figura F 1 <i>Actividades del Centro de Empaque</i>	113

Figura F 2 <i>Actividad en Plantación: Identificar el Racimo</i>	114
Figura F 3 <i>Actividad en Plantación: Cosecha del Racimo</i>	114
Figura G 1 <i>Gantt de Implementación del Plan de Marketing – Parte 1</i>	115
Figura G 2 <i>Gantt de Implementación del Plan de Marketing - Parte 2</i>	116



Capítulo I. Situación General de la Empresa

1.1. Presentación de la Empresa

1.1.1. Historia de la Asociación

La Asociación de Productores de Banano Orgánico Valle del Chira (AVACH) cuenta con una sede institucional en la calle Gálvez 833 en el distrito de Querecotillo, en la Provincia de Sullana, Piura. Es una persona jurídica registrada en la Partida N.º 11003420 del Registro de Personas Jurídicas de la ciudad de Sullana, con fecha 13 de setiembre del 2002, e inscrita en SUNAT con número de RUC 20484002488. Desde sus inicios tuvo como principal objetivo mejorar la situación económica de la organización y de sus socios y todos sus colaboradores, así como su calidad de vida.

El primer antecedente data de setiembre del 2001 cuando se formó como un comité de productores, que tenía como objetivo, gestionar la cancelación de la deuda que la empresa exportadora EXBANOR S.A.C. tenía con los productores del Valle del Chira. Luego, en asamblea general realizada en setiembre de 2002, los productores decidieron constituir la asociación con la participación de 18 productores, con el objetivo de buscar nuevos mercados para la comercialización de su producto y con ello asegurar un precio más razonable para beneficiar a todos sus asociados. Ese mismo año la asociación inicia el proceso de obtener la certificación de Comercio Justo o Fair Trade, logrando ser la primera organización en obtener este sello. AVACH asumió entonces el gran reto de abrir la ventana comercial de Banano Orgánico con Comercio Justo en Perú.

En sus inicios AVACH exportó a través de una empresa peruana subsidiaria de Agrofair con nombre Biorgánika SAC y dependía de esta para exportar sus productos. A partir del 2006 se inician las negociaciones con la exportadora Biorgánika, que más adelante sería el Grupo Hualtaco S.A.C., para que gradualmente transfiera las responsabilidades del proceso de empaque de fruta a la asociación. Este plan de transición describía el proceso para

que AVACH gradualmente asuma mayores responsabilidades en la cadena de comercialización. En el 2007 AVACH pasa a hacerse cargo del control de la certificación orgánica, que luego le serviría en el 2008 para ser beneficiada por el proyecto PSOM, que es el Programa de Apoyo a Mercados Emergentes del Ministerio de Economía de Holanda, logrando la construcción del actual local institucional, cuya fachada se ve en la Figura 1.

Figura 1

Fachada de Local Institucional de AVACH



Nota. Tomado de AVACH, s.f., (<https://valledelchira.com/nuestra-historia.php>).

Posteriormente, en el año 2009 se inicia la construcción del centro logístico y la construcción de 15 empacadoras, lo que permitió ese mismo año comercializar el banano orgánico al nivel de ExWorks. Seguidamente, entre el 2010 y 2011, AVACH obtiene la certificación Global Gab, consolidándose la exportación directa a nivel FOB al mercado europeo a través de AgroFair. Al año siguiente, realizó la perforación de pozos tubulares para el abastecimiento de agua al proceso de exportación, así como el mejoramiento de empacadoras y en el 2013 construyó los almacenes ubicados en su centro de operaciones, lo que permite realizar un buen almacenaje de los productos e insumos. En el 2014, inicia la

recuperación del beneficio tributario del saldo a favor, materia de beneficio o recuperación del IGV como se le conoce, se impulsó el mejoramiento de empacadoras gracias al Proyecto Agroideas y se inició la construcción de la cámara frigorífica, con lo cual logra la sostenibilidad institucional, comercial y técnica. Esto permite que al año siguiente, se dé un fortalecimiento de capacidades e innovación de infraestructura, lográndose la construcción de la segunda planta del local principal y permitiendo que entre los años 2016 y 2017 se evaluara la necesidad de desarrollar un plan estratégico con visión 2016 – 2020, que identifique debilidades y fortalezas de la organización.

En el 2018, la organización generó diferentes mecanismos que contribuyeron en el desarrollo socio-económico de su localidad, se realizaron proyectos de impacto social comunitario enfocados a la satisfacción de las necesidades básicas en cuanto a salud y educación. Sin embargo, entre el 2018 y 2019, debido a diferentes factores climáticos y enfermedades bióticas en el cultivo de banano orgánico, muchos de los asociados incumplieron las normas orgánicas, fruto de las plagas y enfermedades que se presentaron y como consecuencia de esto, se perdió la certificación orgánica, dejando se exportar por un periodo de seis meses. Posteriormente se recuperó la certificación con un alto costo económico y comercial debido a la pérdida de confianza del mercado. Ante la grave situación afrontada la organización realizó diferentes acciones de forma interna, lo cual permitió mitigar los efectos de las plagas y enfermedades del banano y garantizar la entrega de un producto de calidad y libre de químicos.

Es recién en el 2020, que AVACH logró ingresar al Mercado de Estados Unidos a través OKE USA, con quienes viene exportando hasta la actualidad dos contenedores semanales. Ese mismo año AVACH por intermedio de la CPAF (cooperativa de productores que agrupa asociaciones de diferentes países que abastecen de banano orgánico para AGROFAIR) compró el 3% de acciones tipo “A” de AgroFair, de los cuales directamente

AVACH tiene una participación de 21.43% del 3% que compró la CPAF. En la actualidad es una de las organizaciones más grandes en el valle y en la región Piura, compuesto por 380 productores socios que abastecen de banano orgánico a la organización, es una asociación modelo que ha sabido crecer de manera sostenida y que aún tiene grandes desafíos por delante.

1.1.2. Misión

Según AVACH (<https://www.valledelchira.com/index.php>), su misión es potenciar la organización mediante un trabajo con visión empresarial, fundamentado en principios, valores y el desarrollo de toda una estructura que permita realizar un adecuado proceso de producción y distribución de fruta fresca y derivados del banano, para lo cual es importante la capacitación continua de sus asociados y demás miembros en búsqueda de una diferenciación de calidad de sus productos, priorizando también los cuidados medioambientales y el compromiso de crecimiento de la organización de manera equitativa para todos sus asociados.

1.1.3. Visión

Ser una organización líder en la producción y distribución de bananos orgánicos, con reconocimiento en el mercado nacional e internacional por su participación en el comercio justo y también por su experiencia y conocimiento tanto en temas técnicos, administrativos como logísticos, con productos de alta calidad manteniendo el cuidado del medio ambiente y también priorizando y resguardando los derechos e intereses de sus trabajadores y asociados.

1.1.4. Valores

De acuerdo a la página web de AVACH (<https://www.valledelchira.com/index.php>), los valores de la organización son respeto, disciplina, honestidad y justicia.

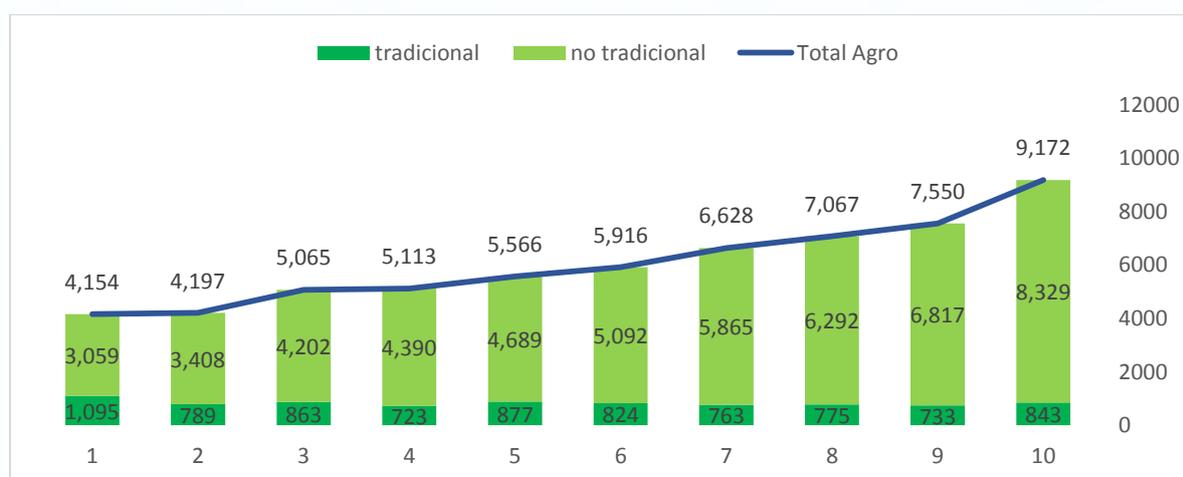
1.2. Análisis de la Industria

1.2.1. El Sector Agroexportador Peruano

El sector agroexportador ha convertido en la segunda actividad económica más rentable del Perú, solo detrás de la minería. El sector agroexportador se divide en sector agro tradicional y no tradicional. La diferencia en ambos sectores está en el valor agregado que genera el proceso de producción. El sector tradicional lo conforman productos como el azúcar, algodón, café, entre otros. En el sector no tradicional están los cereales, alimentos para animales, flores, grasas y aceites de animales o vegetales, legumbres, frutas, hortalizas, entre otros. En el 2021 a pesar de la pandemia de COVID19 y las restricciones a actividades económicas, las agroexportaciones peruanas tradicionales y no tradicionales alcanzaron un valor récord histórico de USD \$9,172 millones (MIDAGRI, 20202). Este sector ha crecido en promedio 9.4% anual, por encima del crecimiento de la economía en ese período. En la Figura 2 se muestra el valor de las exportaciones de productos agrícolas tradicionales y no tradicionales desde el 2012 al 2021.

Figura 2

Crecimiento de Agroexportaciones Últimos 10 Años (Millones de USD\$)



Nota. Adaptado de “Agroexportaciones Totales 2020: Crecimiento últimos 10 años”, de PROMPERÚ, 2021, Desarrollo del comercio exterior Agroexportador 2020.

Este crecimiento se debe principalmente a la mayor venta de frutas (US\$ 4 061 millones /+15%), las cuales representan más del 50% de las agroexportaciones (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2021). Como se puede ver en la Tabla 1, en el caso de la fruta, los principales destinos son Estados Unidos y Europa.

Tabla 1

Destinos de Exportaciones Peruanas de Frutas (FOB en Miles de US \$)

Importadores	2017	2018	2019	2020	2021
Estados Unidos	835,146	1,000,853	1,289,213	1,471,455	1,663,455
Países Bajos	571,739	758,734	756,438	879,873	1,058,867
China y Hong Kong	232,733	309,688	288,726	330,584	441,312
Reino Unido	201,650	251,265	239,792	261,982	288,113
España	123,916	176,847	169,607	198,078	252,365

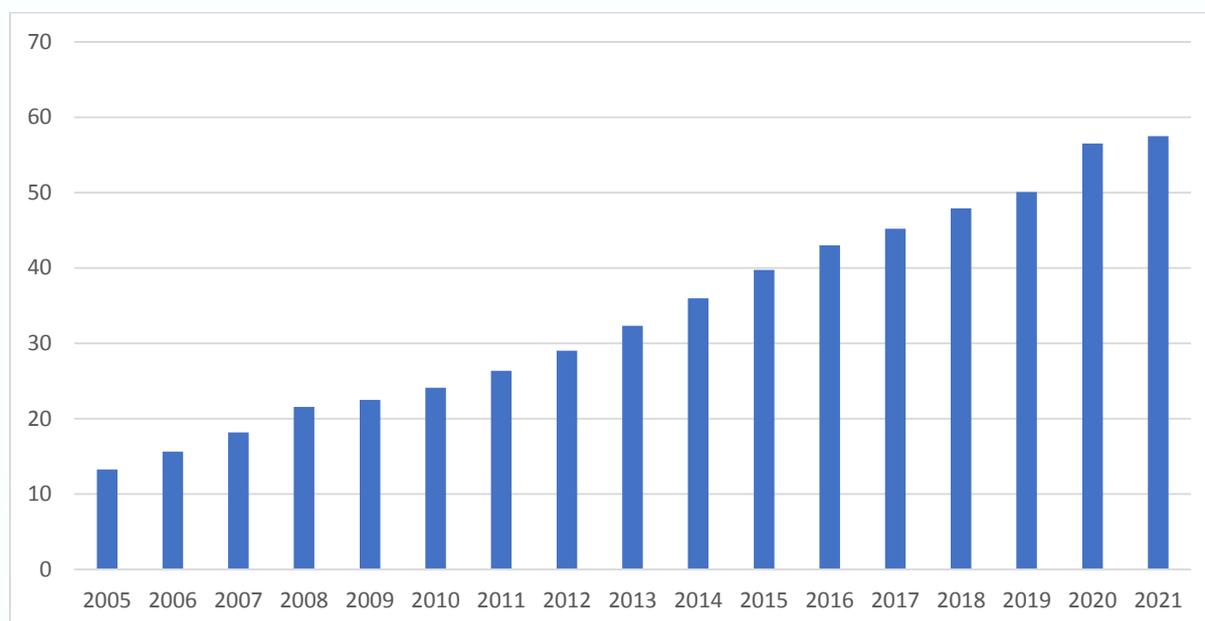
Nota. Adaptado de “Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Perú. Producto: 08 Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías” por TRADE MAP, 2022, (<https://www.trademap.org/>).

1.2.2. El Mercado de los Alimentos Orgánicos

Los alimentos orgánicos son productos vegetales, animales o sus derivados que se producen sin utilizar químicos (plaguicidas, fertilizantes sintéticos) y tampoco organismos modificados genéticamente en ninguna etapa del proceso de producción (Gargurevich Pazos, 2018). Existe una tendencia internacional hacia los productos orgánicos. Los consumidores son cada vez más conscientes de su salud, valoran la sostenibilidad y la crianza de animales sin crueldad. Como se puede ver en la Figura 3, las ventas de productos orgánicos en Estados Unidos han crecido de forma sostenida durante más de una década.

Figura 3

Ventas de Alimentos Orgánicos en EEUU del 2005 al 2021 (En billones de USD)



Nota. Tomado de “Organic food sales in the United States from 2005 to 2021”, de Statista, 2021, (<https://www.statista.com/statistics/196952/organic-food-sales-in-the-us-since-2000/>).

El Perú es uno de los países más biodiversos del mundo pues dentro de su territorio tiene 84 a de los 104 micro climas conocidos que permiten cultivar una gran variedad de frutas y verduras con características únicas. Además de su geografía el Perú tiene una milenaria tradición de cultivo de ciertos productos los cuales están perfectamente adaptados a las características del suelo peruano. Estos atributos colocan al Perú en una posición ventajosa para la producción orgánica debido a su variedad y experiencia en el cultivo que son importantes para frutas con valor agregado.

1.2.3. La Industria Productora y Exportadora de Banano Orgánico en Perú

El banano orgánico posee debido a su calidad de fruta orgánica un valor agregado que los consumidores especialmente en países desarrollados como Estados Unidos y la Unión Europea valoran y por el cual están dispuestos a pagar un mayor precio. La región norte del Perú presenta buenas condiciones para el cultivo de banano debido a su clima tropical y

húmedo. Al mismo tiempo en el Perú el cultivo de banano orgánico cuenta con ventajas competitivas y comparativas respecto de otros países, Por ejemplo la baja incidencia de la plaga Sigatoka Negra permite cultivar sin fungicidas ni pesticidas y un nivel de precipitaciones bajo lo que reduce los costes de drenaje (Fairlie, 2008).

La demanda por productos orgánicos y las ventajas competitivas que posee la región norte del Perú propiciaron que a finales de los años noventa comience una reconversión de la producción de banano convencional a la producción de banano orgánico. Esto debido al mayor potencial del banano orgánico como producto con valor agregado y mejor precio en el mercado nacional e internacional, en comparación con la producción tradicional (SENASA, 2018). Actualmente la actividad se realiza principalmente en tres regiones del norte del Perú: Piura, Tumbes y Lambayeque. La principal región productora es Piura que concentra el 80% de la producción nacional (Foro Mundial Bananero, 2017), especialmente en el Valle del Chira de la provincia de Sullana. Como se puede ver en el Apéndice B, Sullana se encuentra en el Valle del Chira y además hay otras localidades como Querecotillo, Salitral, Marcavelica que son productores importantes.

Hoy en día la gran mayoría de los bananos exportados por el Perú son orgánicos, representando alrededor del 3% de la producción mundial. En los últimos años los pequeños agricultores a través de las asociaciones y cooperativas han logrado organizarse para exportar de forma indirecta su producción de banano orgánico. La producción y exportación de banano orgánico ha crecido un 94% entre 2010 y 2015 y ha generado un importante crecimiento económico de la región por lo que constituye un caso de desarrollo rural exitoso (Fairlie, 2008). En la Figura 4 se muestra el TOP 10 de productos de agroexportación en valor FOB. Al cierre del 2021 el banano orgánico está en el top 10 de productos de exportación peruano y es un mercado de 150 millones de dólares anuales.

Figura 4

Principales Productos Peruanos de Agroexportación (FOB en miles de US\$)

Partida	Descripción	2021	2020	Var.%21/20
806100000	UVAS FRESCAS	1,256	1,031	22%
810400000	ARANDANOS	1,206	964	25%
804400000	PALTAS	1,049	738	42%
901119000	GRANOS DE CAFÉ VERDE	762	635	20%
709200000	ESPÁRRAGOS	404	381	6%
804502000	MANGOS Y MANGOSTANES, FRESCOS O SECOS	325	282	15%
805299000	LOS DEMAS CITRICOS	162	170	-5%
1801001900	LOS DEMÁS CACAO CRUDO	151	124	22%
803901100	BANANAS	146	145	1%
811909100	MANGO (MANGIFERA INDICA L)	128	117	10%
1008509000	LOS DEMÁS QUINUA, EXCEPTO PARA SIEMBRA	106	123	-14%
2005991000	ALCACHOFAS (ALCAUCILES)	102	97	5%

Nota. Adaptado de “Exportación Definitiva, principales subpartidas nacionales por Sector Económico” de SUNAT, 2022,

(<https://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/exportaciones.html>).

1.3. Análisis del Contexto Externo de la Empresa

1.3.1. Análisis PESTE

En el Apéndice I en la Tabla I 1 se muestra la matriz del análisis PESTE realizado.

1.3.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Porter (2008) precisa que las reglas de competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas que se han resumido en la Figura 5. Si las fuerzas competitivas son intensas es difícil que las empresas obtengan un retorno atractivo sobre su inversión. En cambio, si las fuerzas competitivas son débiles, muchas más empresas serán rentables.

Figura 5

Las Cinco Fuerzas de Porter



Nota. Tomado de “Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector”, de Michael E Porter, 2008, Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia.

Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores. A nivel internacional la demanda por productos orgánicos ha impulsado que en otros países de la región como Ecuador, Colombia, República Dominicana y, recientemente, México surjan productores de banano orgánico en los mercados que ofrecen precios competitivos. En el caso de Colombia y Ecuador sus precios suelen estar entre dos y tres dólares americanos menores a la fruta peruana. Adicionalmente algunas transnacionales como Dole han instalado sus propias fincas

en Perú a través de compañías subsidiarias (Ortiz, 2018). El ingreso de nuevos competidores internacionales y nacionales pondrá presión a la baja en los precios.

Rivalidad entre Competidores. Las asociaciones compiten entre ellas para tener más volumen. Los compradores internacionales también buscan la opción que ofrezca el mejor precio. Otros países productores tienen ventajas competitivas como una mayor cercanía geográfica con Europa lo que les permite vender más barato sus productos. Alta rivalidad entre competidores.

Poder de Negociación de los Proveedores. Los principales proveedores son los operadores logísticos y los vendedores de insumos como fundas de racimos, cajas de cartón y paletas. El poder de negociación está equilibrado, se valora la confiabilidad y buscan una relación de socios estratégicos.

Poder de Negociación de los Clientes. Los principales compradores de banano orgánico peruano son seis empresas transnacionales: Dole, Chiquita, AgroFair, Port International, FYFFES y Del Monte. Estas empresas compran el banano en dos modalidades, contrato y SPOT. En la modalidad contrato se negocia un precio y producción o cantidad de compra. En la modalidad SPOT se compra al precio del mercado en ese momento. Al haber unos pocos compradores internacionales grandes a comparación de muchos agricultores y asociaciones pequeñas, el poder de negociación de las empresas compradoras transnacionales es bastante grande tomando características de un Oligopsonio. De acuerdo a AVACH existe una sobreproducción (García G. , 2021) de banano que ha puesto presión a la baja en los precios y aumenta el poder de negociación de los compradores. Finalmente, si el productor no acepta los términos que se le imponen, los clientes pueden comprar otros productores e inclusive otras frutas. En el caso de AVACH, AgroFair es su comprador del 80% de su producción.

Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos. Dentro de los que son productos sustitutos se puede incluir otras frutas frescas sin embargo las características únicas del banano lo convierten en una fruta difícil de replicar. Los productos sustitutos del banano orgánico serían el banano convencional en sus diferentes presentaciones y variedades. El principal banano convencional es el muy conocido plátano seda, el cual se comercializa en casi todos los puntos de venta de frutas (Dávila Andonaire & Peña Mondragón, 2017). Se puede decir que el banano orgánico tiene pocos sustitutos.

1.3.3. Análisis MEFE

En Tabla 2 se muestra la matriz MEFE resultado del análisis PESTE de la empresa.

Tabla 2

Matriz de Evaluación de Factores Externos

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CLASIFICACIÓN	TOTAL
OPORTUNIDADES			
1 Mayor demanda de productos orgánicos	0.10	4	0.40
2 Devaluación del Sol	0.10	3	0.30
3 Acuerdos de integración	0.10	4	0.40
4 Programas de ayuda del Gobierno	0.10	3	0.30
5 Avance tecnológico	0.10	2	0.20
6 Mayor acceso a capacitación técnica	0.05	3	0.15
SUBTOTAL OPORTUNIDADES	0.55		1.75
AMENAZAS			
1 Competencia fuerte en la industria	0.15	1	0.15
2 Cambios Legislación Laboral	0.05	2	0.10
3 Aumento del costo de insumos	0.10	2	0.20
4 Pérdida de cultivos debido a plaga Fusarium	0.05	3	0.15
5 Nuevas restricciones sobre uso de químicos	0.05	2	0.10
6 Cambios Climáticos Severos (falta de agua)	0.05	2	0.1
SUB TOTAL DE AMENAZAS	0.45		0.80
TOTAL MEFE	1.00		2.55

Según D'Alessio (2015) una auditoría externa tiene como objetivo primordial la identificación de las variables más resaltantes, para lo cual se emplea la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), que es una herramienta que permite evaluar y resumir los principales hallazgos que resultan del análisis PESTE y luego cuantificarlo como oportunidades y amenazas identificadas en el entorno. Es necesario que las organizaciones estén preparadas para una respuesta ofensiva y defensiva ante estos factores.

1.4. Análisis del Contexto Interno de la Empresa

1.4.1. AMOFHIT

Mediante la herramienta AMOFHIT, se analiza el contexto interno de AVACH con el objetivo de reunir información de la organización sobre la administración, marketing y ventas, las operaciones, producción y logística, las finanzas y contabilidad, recursos humanos, sistema de la información y comunicaciones, tecnología e investigación y desarrollo. Luego, con esta información se debe realizar el análisis interno que es fundamental para tener una fotografía del momento en que se encuentra la organización e identificar las fortalezas y debilidades internas para trabajar en ellas.

Para este análisis se obtuvo información por intermedio de entrevistas virtuales con el Sr. Raúl Pasiche (Administrador), el Sr. Jorge Jiménez (Contador) y el Sr. Miguel Morales (Gerente General), que están debidamente sustentados en sus grabaciones. También se obtuvo información de los estatutos actuales de AVACH.

Administración. “El término administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, mediante otras personas y junto con ellas” (Robbins & DeCenzo, 2009). Podemos encontrar muchas definiciones de administración, pero en síntesis se trata de un trabajo conjunto con las personas y recursos de manera eficaz y eficiente, para alcanzar los objetivos de la organización. Sin embargo esta administración debe ser dirigida por personas responsables preocupados en tener un equipo cohesionado y

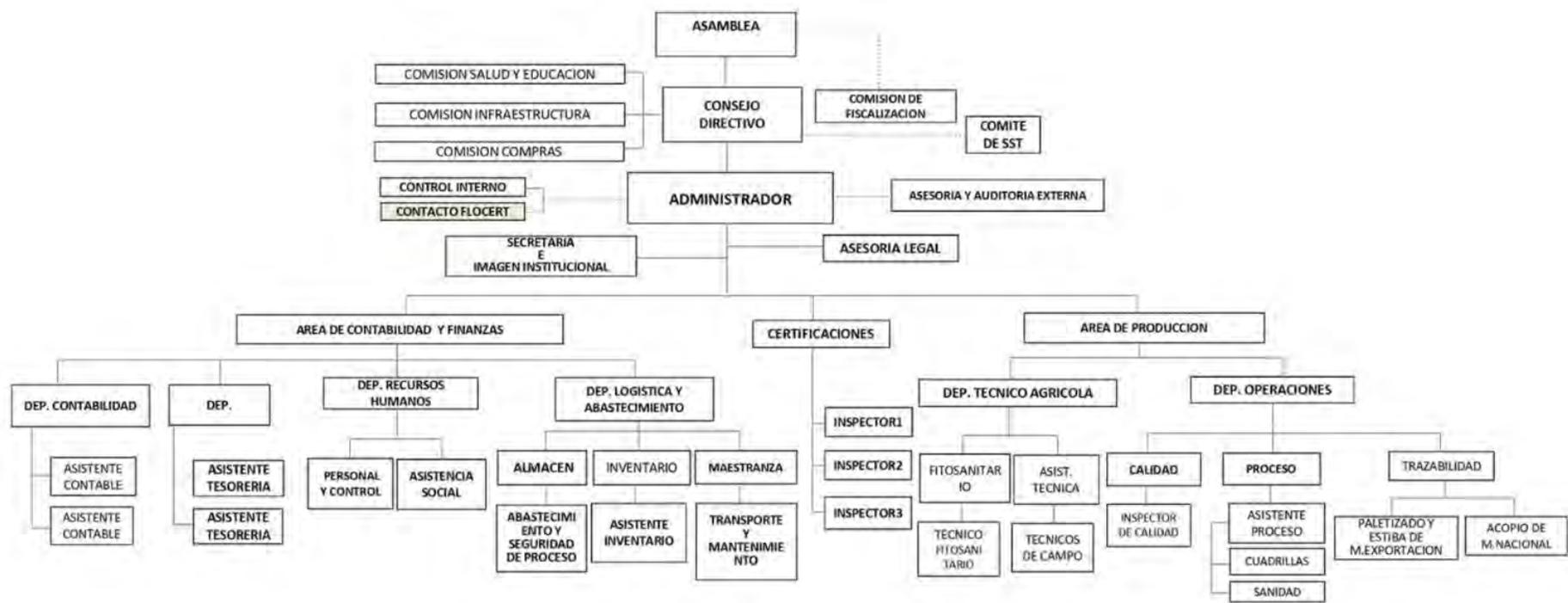
que centre su atención en aspectos de supervivencia y crecimiento a largo plazo. Las principales tareas plantear objetivos, moldear la cultura, controlar el uso de recursos y supervisar el desempeño general. Lo anterior se puede expresar como el determinar el rumbo de la organización.

Actualmente AVACH tiene como máxima autoridad a la Asamblea General de Asociados que toma de decisiones en los temas de mayor relevancia como ser financieros, presupuesto anual, entre otros; e indican el rumbo que debe seguir la asociación. Luego continúa el consejo directivo que es el segundo órgano de gobierno, responsable de la gestión y dirección de la asociación, subordinado a las decisiones de la asamblea general, sus miembros son renovados total o parcialmente cada dos años. La comisión de fiscalización es elegida cada dos años en asamblea general y se encarga de velar y fiscalizar el cumplimiento del estatuto y reglamento interno, veracidad de la información contable y presentar a la asamblea general el informe de sus actividades, así como propuestas de mejora. Luego continúa el órgano de dirección profesional que es el gerente general, nombrado o removido por la junta directiva previa aprobación de la asamblea general y es el responsable de toda la gestión económica, financiera y administrativa de la asociación. A continuación viene el puesto de administrador, representado por el Sr. Raúl Pasiche y seguidamente vienen las tres áreas operativas como contabilidad y finanzas, certificaciones y producción. El organigrama de AVACH se muestra en la Figura 6. En el organigrama todavía no aparece el puesto de Gerente General porque ha sido nombrado hace recién hace algunos meses.

El consejo directivo, está conformado por los mismos productores asociados, que en algunos casos carecen de los conocimientos técnicos necesarios que les permita tomar decisiones en la parte comercial y administrativa

Figura 6

Organigrama de AVACH



Nota. Tomado de “Nuestro Organigrama”, de AVACH, (<https://valledelchira.com/organigrama.php>)

Actualmente AVACH cuenta con 237 trabajadores, distribuidos entre obreros y empleados, de los cuales 199 son obreros y 38 son empleados profesionales, organizados de acuerdo con la estructura orgánica definida para la asociación. Según la estructura actual, la máxima autoridad es la asamblea general, que de acuerdo con el estatuto vigente sesiona tres veces al año o cuando el consejo directivo los convoca para informar sobre su gestión. Tienen la autoridad para aprobar o desaprobar los planes de trabajo y presupuestos anuales, así como los estados financieros de cada ejercicio económico. Cada dos años nombran al comité electoral, que a su vez se encargará de desarrollar el proceso de cambio del nuevo consejo directivo.

En segunda línea tenemos al Consejo directivo que está conformado por un presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero y cuatro vocales, responsables de la parte estratégica de la organización. Seguidamente tenemos al Administrador, como responsable de toda la gestión administrativa y operativa. Dentro de la parte operativa, se puede distinguir tres áreas principales:

Área de Contabilidad y Finanzas. Agrupa cuatro áreas. El área de contabilidad está encargada de ordenar y clasificar información contable como las facturas de los proveedores. Tesorería se encarga de la parte financiera, realizando el pago a los proveedores y trabajadores. Recursos humanos gestiona el personal y asistencia social. Finalmente logística y abastecimiento es responsable de abastecimiento, almacén, transporte e inventario.

Área de Certificaciones. El área está liderada por un ingeniero agrónomo y apoyado con tres inspectores que juntos se encargan de monitorear en campo que los productores cumplan las normas de producción orgánica, debido a que para exportar banano orgánico se requiere de un documento de una certificadora internacional que compruebe y confirme que el producto ha sido producido con estricto cumplimiento de las normas de producción orgánica. Este organismo certificador es el que le exige a AVACH tener un área de

certificaciones, que también atienda las auditorías durante el año que son necesarias para poder obtener el certificado que les permita exportar su producto orgánico.

Área de Producción. Tiene dos brazos operativos. El primer brazo es el departamento técnico agrícola está dividido a su vez en dos subáreas. La primera subárea es fitosanitaria que se encarga de capacitar en campo a los productores en el uso de pesticidas y fertilizantes orgánicos. La segunda es el área de asistencia técnica que, apoyada en técnicos agrónomos, se encargan de asesorar a los productores en el cuidado del banano orgánico desde que la planta empieza a dar sus primeros frutos, para cumplir con los procedimientos para un tratamiento adecuado de la fruta.

El segundo brazo es el departamento de operaciones que tiene tres subáreas. El área de calidad se encarga de ver el control de calidad en campo. Su función es asegurar que el banano que se esté empacando cumpla con la especificación técnica internacional. El subárea de procesos es responsable de organizar toda la cosecha del día a día y distribuir al personal obrero para las labores de empaque. Finalmente el subárea de trazabilidad se encarga de llevar un registro de todas las ventas de banano orgánico de cada productor, recopilando toda la información generada durante todo el proceso, para cualquier justificación necesaria que se deba hacer ante una entidad fiscalizadora. Debido a la falta de eficiencia en el control de calidad y procesos de producción por los pequeños productores , se reciben reclamaciones en destino.

Marketing. Según la información recopilada, actualmente AVACH no cuenta con una estrategia o plan de marketing que le sirva como una especie de mapa que le muestre el camino y el destino hacia donde se dirige la organización y cómo espera llegar allí. Entonces, será necesario trabajar en este plan de marketing que permitirá identificar oportunidades, segmentar el mercado, conocer a su competencia y su posición en el mercado, además de las

técnicas y estrategias que se deben emplear con el objetivo de alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado de la exportación de banano orgánico.

Otro aspecto importante para tener en cuenta es el gran riesgo que conlleva tener una reducida cartera de clientes que se ha mantenido durante los últimos años. Ha sido complicado incorporar nuevos importadores internacionales como clientes. A su principal cliente Agrofair le venden el 80% del volumen total de su producto, lo cual es muy riesgoso ya que en el momento que este cliente decida cambiar por otro proveedor, entonces la supervivencia de la organización se pone en riesgo, considerando la existencia de costos y gastos fijos que pueden llevar a pérdidas significativas por los menores ingresos que se percibirán.

También se identificó que AVACH no cuenta actualmente con un área que se dedique específicamente a la comercialización del producto y esta responsabilidad se maneja de manera compartida con las actividades de producción, logística de exportación, certificaciones, operaciones y el departamento técnico agrícola, a cargo del Ing. Miguel Morales.

Producto. El banano es un producto considerado de primera necesidad y consumido a nivel mundial, de mucha demanda por niños, deportistas y adultos mayores por su alto valor energético y por ser fuente de diversas vitaminas como A, B, C, E, además de potasio (K). En el Perú este fruto se cultiva principalmente en la zona norte de la costa del país, como se puede ver en la Figura 7, debido a las condiciones naturales favorables que se presentan en esta zona para un adecuado cultivo evitando el uso de agroquímico para combatir plagas o el hongo conocido como la Sigatoka Negra.

Figura 7

Distribución Geográfica



Nota. Tomado de “Distribución geográfica”, de Super Foods Perú, (<https://peru.info/es-pe/superfoods/detalle/banano-organico>).

El banano orgánico es un producto muy demandado sobre todo en el mercado internacional, debido a los cuidados de los cultivos, sin emplear plaguicidas convencionales, fertilizantes artificiales o transgénicos, por lo cual el consumidor final prefiere un banano orgánico, nutritivo, disponible para la compra en los supermercados, además de que sea atractivo, certificado y aporte beneficios para la salud, con alto valor nutricional.

Precio. En la actualidad el mercado del banano orgánico es complicado de entender y esto se refleja en temas como, por ejemplo, el valor de venta de una caja de banano (18 Kg/ caja) de marcas no reconocidas como líderes en el mercado que pueden oscilar entre 17 a 18 euros, a diferencia de las marcas con reconocimiento que alcanzan hasta los 23 euros. En el mercado internacional, al hacer la comparación entre el precio del banano orgánico y otras frutas importadas, se puede ver que los precios del primero son bajos, a pesar de ser un producto orgánico y de comercio justo. Por ello también, la comisión europea tomó la decisión de no reducir la tarifa de 75 euros por tonelada para aquellos países con aranceles preferentes y entre ellos está el Perú.

Es importante mencionar también que, a partir del 1 de enero del 2020, por resolución de la OMI (Organización Marítima Internacional) todos los buques marítimos deben disminuir y mantener un control de los niveles de azufre en el combustible que usan de 3.5% a 0.5%, lo cual impactará directamente en el costo del transporte.

Plaza. El banano orgánico que ofrece AVACH está dirigido principalmente a los clientes (grandes importadores) que trasladarán el mismo a los mercados de Europa y Estados Unidos, donde serán distribuidos en los mercados mayoristas. En la Tabla 3 se muestran los siete principales destinos de exportación del banano orgánico peruano en el año 2021 y su porcentaje de participación.

Tabla 3

Exportaciones Peruanas de Banano Cavendish por Destino

Ranking	País	Participación
1	Países Bajos	31.4%
2	Estados Unidos	17.8%
3	Panamá	15.3%
4	Bélgica	12.2%
5	Corea	5.6%
6	Alemania	4.3%
7	Italia	4.2%

Nota. Adaptado de “Exportaciones Peruanas de bananos”, de MINCETUR,

(<https://institucional.promperu.gob.pe/ContenidosFichas/europa/OMIL-Ficha-Mercado-Italia-Producto-Bananos-2021.pdf>).

En este caso, el tipo de distribución comprende productor – acopio – exportador – mayoristas – cliente final, siendo el lugar de suministro para la asequibilidad del producto los supermercados mayoristas. Según el Ministerio de Comercio exterior y Turismo (PROMPERÚ, 2021), las exportaciones peruanas de bananos frescos “Cavendish Valery”, estuvieron dirigidas principalmente a los mercados Europeos. En la Tabla 3 se puede ver el porcentaje por destino. Según la data recolectada a través de TRADEMAP, las empresas peruanas exportaron un total de USD 148,425,000 durante el 2020.

Promoción. La forma habitual de promoción del banano orgánico cultivado en Perú es a través de las ferias especializadas organizadas por el Ministerio de Comercio Exterior del Perú ó Promperu, a las que son invitados los productores que viajan para concretar oportunidades de negocio. Una de las ferias más importantes y con reconocimiento internacional es Fruit Logistica, la cual se realiza en Berlín – Alemania (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, 2019). En 2019, antes del inicio de la pandemia se realizó la feria Fruit Logistica, que reunió a más de 78 mil visitantes y 3 mil expositores, concentrando la oferta principalmente en frutas (45.5%) y hortalizas (31.5%).

La población mundial demanda un mayor consumo de este fruto a medida que pasan los años, dado que buscan alimentos más saludables y con aportes integrales para su dieta. Esto se puede ver en el consumo per cápita aproximado en la Unión Europea, que pasó de 10 kg por persona al año en 2016 a 13 kg por persona en los últimos años.

En la Figura 8 se muestra el logo de AVACH.

Figura 8

Logo de AVACH



Nota. Tomado de AVACH, s.f.

(https://www.facebook.com/photo/?fbid=349184897002160&set=a.218960683357916&__tn__=%3C).

Operaciones y Logística. A continuación se describe el proceso de exportación de banano orgánico en detalle.

Actividades Previas

Orden del Pedido del Cliente. Es la cantidad de contenedores que el cliente o importador determina en una semana a comprar, con determinadas especificaciones técnicas como el tipo de contenedor y parámetros de calidad supeditado al mercado: Tipo de closteo, tipo de etiquetado, tipo de funda de empaque, etc.

Reserva de la Nave (Booking). Consiste en agendar con determinada naviera la reserva del contenedor a ser trasladado al puerto de destino.

Programación de Corte. El área de producción y proceso determina los diferentes sectores a cosechar de los socios productores, determinando en cada centro de empaque la cantidad de cajas a cosechar de conformidad con el número de cajas proyectadas.

Almacén de Distribución de Materiales. Se gira el requerimiento de materiales por cada cuadrilla, dependiendo del programa de corte, por cada día de semana de embarque. En

el requerimiento de materiales se anotan los insumos y herramientas de proceso entre los que tenemos:

- Cartón completo (Compuesto por Fondo, tapa y Liner de cartón)
- Pegamento para cartón (Goma)
- Funda de empaque
- Jugo de limón
- Etiquetas de identificación de mercado y/o de comercio justo
- Pallets
- Zunchos
- Esquineros de plástico
- Herramientas de proceso: Cunetas, pallets de segunda, separadores de fruta y otros.

Distribución de Cuadrillas. De acuerdo con la distribución de materiales se realiza la distribución por el personal de cuadrilla. En personal de cuadrillas es el encargado de las labores de cosecha y post cosecha de banano orgánico, está integrado por 20 obreros que realizan diferentes labores de proceso de empaque.

Actividades en la plantación

Identificación del racimo. Consiste en identificar la edad del racimo de banano de acuerdo a la cinta de identificación de edad, con la herramienta denominada calibrador que mide el diámetro de grosor del dedo del racimo que oscila entre 39 y 46 grados circunferenciales.

Cosecha de Racimo (Virado). Consiste en cortar el racimo de banano orgánico identificado en la etapa anterior.

En el Apéndice G se muestran imágenes de los procesos en la plantación.

Actividades en el Centro de Empaque

Evaluación de la Fruta. Consiste en determinar si el racimo de banano orgánico cosechado reúne los parámetros de calidad establecidos como diámetro de dedo, madurez fisiológica (edad de la fruta) y aspectos fitosanitarios: presencia de plagas y enfermedades.

Prelavado. Consiste en lavar los racimos de banano cosechados.

Desmane. Es el proceso mediante el cual el racimo de banano es cortado en manillas para su posterior closteo.

Closteo. Es el proceso de seccionar las manillas de banano en pequeños cluster de acuerdo al requerimiento del cliente de número de dedos de banano por cluster.

Deslatizado. Consiste en que los cluster de banano orgánico colocados en la tina de proceso eliminen el látex emanado, para lo cual se estila reposar entre 15 minutos.

Selección y Preselección. Proceso que permite seleccionar y formar los cluster sobre bandejas para su etiquetado.

Limpieza de Corona. Después de la selección se procede a limpiar las coronas de los cluster con una esponja con la finalidad de eliminar presencia de látex

Etiquetado. Consiste en pegar los stickers o etiquetas de identificación del mercado y/o comercio justo.

Fumigación. Proceso en el que se aplica insumos orgánicos permitidos por la certificadora (jugo de limón u otros cicatrizantes) que evite la pudrición de la corona.

Secado. Consiste en secar los cluster colocados en el envase de cartón con toallas de papel wypall.

Pegado de Cartón. Consiste en armar y pegar el cartón (base y tapa) según requerimiento de clientes.

Selección y Envasado. Es el proceso que permite determinar los cluster que se formarán como base en el envase (cartón) los cuales se formarán según especificaciones del cliente (primera, segunda, tercera y/o cuarta fila).

Pesado de Cajas. Proceso que consiste en pesar las cajas procesadas de acuerdo a la orden de pedido del cliente, por lo general entre 13.40 kg y 18.14 kg y es quien codifica las cajas según el código de certificación de cada socio productor.

Acondicionamiento de Caja Procesada. Consiste en apilar las cajas procesadas en un lugar determinado del centro de empaque. Deben ir sobre pallets con la finalidad de evitar riesgos de contaminación cruzada. Entregándose al socio productor un recibo provisional de fruta el que luego sustenta la emisión de la liquidación de compra, también se genera un reporte o survey de calidad.

Estiba y Transporte de Cajas Procesadas. Consiste en estibar las cajas cosechadas en las unidades de transporte para su traslado desde el centro de empaque al centro de acopio. Para lo que se emite una guía de remisión o recibo de transporte.

En el Apéndice F se muestran imágenes de los procesos en el centro de empaque.

Actividades en el Centro de Acopio

Centro de Acopio. Es el lugar donde se recepciona las cajas procesadas de los diferentes centros de empaque, realizándose las siguientes labores.

Desestiba de Cajas Procesadas. Consiste en desestibar las cajas procesadas que son trasladadas por las unidades de transporte propias o de terceros.

Control de Calidad del Cliente (Importador). Consiste en la evaluación de las cajas desestibadas para determinar si cumple o no con los parámetros de calidad establecidos por el cliente (Importador). En este punto se genera un survey de calidad del importador.

Paletizado. Consiste en apilar las cajas desestibadas sobre pallets, se enumera el pallets y se codifica con identificación de código de barras. Estas cajas establecidas sobre los pallets son debidamente aseguradas con cintas de material plástico (zunchos) para brindar seguridad en la travesía a puerto de destino.

SENASA (Inspección Fitosanitaria). Consiste en la evaluación de los pallets de madera, contenedor y de las cajas procesadas por parte de un inspector de SENASA. De estar todo conforme se emite el certificado fitosanitario.

Containerización. Es el proceso que consiste en ingresar las cajas debidamente paletizadas en el interior del contenedor, el cual es luego sellado con los precintos de seguridad. Se emiten las guías de remisión y la factura de exportación.

Puerto de Paita (Traslado de contenedor). El container es luego trasladado hacia el Puerto de Paita e ingresado al Terminal Portuario para que se proceda a la exportación definitiva del mismo, para lo cual nos emiten luego el Conocimiento de embarque, así como se solicitan los certificados de transacción y de origen para el respaldo de la mercancía a nuestro cliente (Importador).

En el Apéndice E se muestran imágenes de los procesos en el centro de acopio.

Finanzas. A continuación, se realiza una evaluación del departamento de contabilidad y finanzas de la asociación, mediante una revisión de sus estados financieros de los últimos años, la evaluación de sus principales indicadores de gestión, los precios en el tiempo y el impacto que ha generado esta variable en la asociación.

AVACH tiene un área de contabilidad y tesorería que estructuralmente se encuentran dentro del departamento de Contabilidad y Finanzas. La cobranza a los clientes, pago a proveedores, pago de impuestos, planillas y otros, está a cargo de la tesorería, que realiza las transacciones de acuerdo a la información suministrada por el área de contabilidad.

El proceso comercial se inicia con el contrato de compra -venta del banano orgánico firmado por AVACH y los clientes, principalmente Agrofair. Posterior a ello, se procede con el acopio del banano, luego el contenedor es transportado hasta el puerto de Paita para ser embarcado en una nave con todos los documentos necesarios.

Cuando la nave llega a destino, el cliente notifica revisión y recepción del producto y en los casos donde se pueda presentar una disconformidad, AVACH acepta la misma e inicia el proceso de reconocimiento mediante una nota de crédito. Según este proceso, el asociado (pequeño agricultor) recibe su pago entre 9 a 15 días después del cierre de liquidación por acopio y esto es lo que genera un riesgo para AVACH, ya que ante un rechazo de fruta del cliente debe ser asumido por la asociación.

En la Tabla 4 y el Estado de Situación Financiera en la Tabla 5 de los últimos cinco años, desde los años 2017 al 2021, en soles.

En cuanto al estado de situación financiera de la asociación, su principal partida está representada por sus activos fijos, siendo los más representativos los terrenos e instalaciones, unidades de transporte y maquinaria utilizada en el proceso de producción y empaque.

Tabla 4*Estado de Resultados de AVACH 2017-2021*

	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas Netas	30,133,045	21,726,146	14,518,045	18,567,479	22,894,160
Costo de ventas	(25,792,545)	(19,014,925)	(12,729,056)	(16,186,933)	(19,722,518)
Utilidad Bruta	4,340,500	2,711,222	1,788,989	2,380,546	3,171,642
Gastos de Administración	(3,055,790)	(2,869,507)	(964,598)	(1,747,060)	(2,214,187)
Gastos de Venta	(2,557,003)	(1,815,086)	(1,249,517)	(1,536,879)	(1,919,542)
Resultado de Operación	(1,272,293)	(1,973,371)	(425,126)	(903,393)	(962,087)
Ingresos Financieros	233,942	35,691	212,387	147,370	105,503
Gastos Financieros	(277,811)	(92,214)	(40,116)	(105)	-
Otros Ingresos	1,866,554	1,124,499	511,123	638,721	588,084
Otros Gastos	-	-	(20,250)	-	-
Resultado antes de impuestos	550,392	(905,394)	238,018	(117,407)	(268,500)
Impuesto a la Renta	-	-	(32,898)	(9,140)	(60,002)
Utilidad neta	550,392	(905,394)	205,120	(126,546)	(328,502)

Nota. Tomado de “Estado de situación financiera” de AVACH, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021.

Tabla 5*Estado de Situación Financiera de AVACH 2017-2021*

Balance General	2017	2018	2019	2020	2021
Activo					
Caja y Bancos	82,517	172,272	238,445	485,366	127,313
Cuentas por Cobrar Comerciales	1,603,111	274,324	818,058	749,415	1,297,135
Otras Cuentas por Cobrar	2,896,665	1,741,798	1,913,322	2,125,397	1,143,962
Existencias	433,902	396,982	426,237	404,273	497,622
Gastos Pagados por Anticipado	-	-	10,319	46,079	46,421
Total Activo Corriente	5,016,195	2,585,376	3,406,380	3,810,531	3,112,452
Inmuebles, Maquinaria y Equipo, neto	4,483,849	4,250,831	3,870,882	3,501,144	3,284,391
Activos Intangibles (neto de amortización acumulada)	28,718	28,718	28,718	32,108	32,108
Otros Activos	10,529	8,689	-	-	298,579
Total Activo No Corriente	4,523,096	4,288,238	3,899,601	3,533,252	3,615,079
Total Activo	9,539,291	6,873,614	7,305,981	7,343,784	6,727,531
Pasivo					
Cuentas por Pagar Comerciales	1,609,722	595,445	1,037,583	830,021	1,280,245
Otras Cuentas por Pagar	474,357	388,377	223,842	595,438	551,332
Total Pasivo	2,084,079	983,821	1,261,425	1,425,459	1,831,578
Patrimonio					
Capital	6,904,820	6,546,507	5,839,435	6,632,250	5,164,453
Resultados Acumulados	550,392	(656,713)	205,120	(713,926)	(268,500)
Total Patrimonio	7,455,212	5,889,793	6,044,556	5,918,324	4,895,953
Total Pasivo y Patrimonio	9,539,291	6,873,614	7,305,981	7,343,784	6,727,531

Nota. Adaptado de “Estado de situación financiera” por AVACH, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021.

Análisis Vertical. De acuerdo al análisis del estado de resultados en la Tabla 6, se identifica que el gasto y costo de ventas variaron de manera directamente proporcional con la variación en los ingresos. Asimismo, el costo y gasto de ventas, representaron en promedio un 87% y 8% del total ingreso, respectivamente en los últimos cuatros. Por otro lado, la partida de gastos administrativos es la que ha tenido mayor variación porcentual respecto a los periodos precedentes. Esta situación se debe a los ajustes efectuados por la asociación para afrontar las variaciones abruptas en los ingresos.

En cuanto a los pasivos del estado de situación financiera, estos están representados principalmente por el rubro de cuentas por pagar comerciales que comprenden los saldos pendientes de pago a los proveedores de los insumos del proceso de exportación y las cuentas por pagar a los asociados por el suministro de la fruta.

Tabla 6

Análisis Porcentual Vertical del Estado de Resultados de AVACH 2017-2021

	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas Netas	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Costo de ventas	-85.60%	-87.52%	-87.68%	-87.18%	-86.15%
Utilidad Bruta	14.40%	12.48%	12.32%	12.82%	13.85%
Gastos de Administración	-10.14%	-13.21%	-6.64%	-9.41%	-9.67%
Gastos de Venta	-8.49%	-8.35%	-8.61%	-8.28%	-8.38%
Resultado de Operación	-4.22%	-9.08%	-2.93%	-4.87%	-4.20%
Ingresos Financieros	0.78%	0.16%	1.46%	0.79%	0.46%
Gastos Financieros	-0.92%	-0.42%	-0.28%	0.00%	0.00%
Otros Ingresos	6.19%	5.18%	3.52%	3.44%	2.57%
Otros Gastos	0.00%	0.00%	-0.14%	0.00%	0.00%
Resultado antes de impuestos	1.83%	-4.17%	1.64%	-0.63%	-1.17%
Impuesto a la Renta	0.00%	0.00%	-0.23%	-0.05%	-0.26%
Utilidad neta	1.83%	-4.17%	1.41%	-0.68%	-1.43%

Nota. Adaptado del “Estado de resultados” de AVACH, 2017, 2018, 2019, 2020 y 2021.

En cuanto al estado de situación financiera de la asociación, una de las principales partidas del activo está representada por el rubro de otras cuentas por cobrar que incluye principalmente los saldos por cobrar del Drawback, la inversión efectuada en CPAF, el saldo a favor del exportador y los préstamos otorgados a los asociados y trabajadores. Por otro lado, los activos fijos son el principal activo de la asociación, siendo los más representativos los terrenos e instalaciones, unidades de transporte y maquinaria utilizada en el proceso de producción y empaque. Los inventarios comprenden los insumos utilizados en el proceso de producción y exportación como: fundas de empaque, fundas de racimo, fondo, tapa y liner de cartón, pallets, zunchos, goma, etiquetas, ácido cítrico, entre otros.

Tabla 7*Análisis Porcentual Vertical del Estado de Situación Financiera de AVACH*

Balance General	2017	2018	2019	2020	2021
Activo					
Caja y Bancos	0.87%	2.51%	3.26%	6.61%	1.89%
Cuentas por Cobrar Comerciales	16.81%	3.99%	11.20%	10.20%	19.28%
Otras Cuentas por Cobrar	30.37%	25.34%	26.19%	28.94%	17.00%
Existencias	4.55%	5.78%	5.83%	5.50%	7.40%
Gastos Pagados por Anticipado	0.00%	0.00%	0.14%	0.63%	0.69%
Total Activo Corriente	52.58%	37.61%	46.62%	51.89%	46.26%
Inmuebles, Maquinaria y Equipo, neto	47.00%	61.84%	52.98%	47.67%	48.82%
Activos Intangibles, neto	0.30%	0.42%	0.39%	0.44%	0.48%
Otros Activos	0.11%	0.13%	0.00%	0.00%	4.44%
Total Activo No Corriente	47.42%	62.39%	53.38%	48.11%	53.74%
Total Activo	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Pasivo					
Cuentas por Pagar Comerciales	16.87%	8.66%	14.20%	11.30%	19.03%
Otras Cuentas por Pagar	4.97%	5.65%	3.06%	8.11%	8.20%
Total Pasivo	21.85%	14.31%	17.27%	19.41%	27.23%
Patrimonio					
Capital	72.38%	95.24%	79.93%	90.31%	76.77%
Resultados Acumulados	5.77%	-9.55%	2.81%	-9.72%	-3.99%
Total Patrimonio	78.15%	85.69%	82.73%	80.59%	72.77%
Total Pasivo y Patrimonio	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Nota. Adaptado de “Estado de situación financiera” de AVACH, 2017, 2018, 2019, 2020 y

2021.

Análisis Horizontal. El análisis horizontal porcentual de resultados de AVACH se muestra en la Tabla 8 y el análisis porcentual del Estado de Situación Financiera se muestra en la Tabla 9. De acuerdo a la lectura de los estados financieros, se puede observar una disminución en los ingresos de los años 2018 y 2019, los cuales decrecieron en un 28% y 33%, respectivamente. De acuerdo a AVACH esto ocurrió debido a que por diferentes factores climáticos, plagas y enfermedades bióticas en el cultivo de banano orgánico muchos de los asociados incumplieron las normas orgánicas, y como consecuencia de esto, se perdió la certificación orgánica, dejando se exportar por un periodo de seis meses de setiembre del 2018 a febrero del 2019. La disminución en los ingresos corresponde también a la disminución gradual del precio del banano orgánico a nivel internacional y a las reclamaciones por parte de los clientes como consecuencia del exceso de maduración del banano orgánico en la exportación.

Tabla 8

Análisis Porcentual Horizontal del Estado de Resultados de AVACH 2017-2021

	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Ventas Netas	-27.90%	-33.18%	27.89%	23.30%
Costo de ventas	-26.28%	-33.06%	27.17%	21.84%
Utilidad Bruta	-37.54%	-34.02%	33.07%	33.23%
Gastos de Administración	-6.10%	-66.38%	81.12%	26.74%
Gastos de Venta	-29.02%	-31.16%	23.00%	24.90%
Resultado de Operación	55.10%	-78.46%	112.50%	6.50%
Ingresos Financieros	-84.74%	495.07%	-30.61%	-28.41%
Gastos Financieros	-66.81%	-56.50%	-99.74%	-100.00%
Otros Ingresos	-39.76%	-54.55%	24.96%	-7.93%
Otros Gastos	0.00%	100.00%	-100.00%	0.00%
Resultado antes de impuestos	-264.50%	-126.29%	-149.33%	128.69%
Impuesto a la Renta	0.00%	100.00%	-72.22%	556.49%
Utilidad neta	-264.50%	-122.66%	-161.69%	159.59%

Nota. Adaptado de “Estado de Resultados” de AVACH, 2017, 2018, 2019, 2020 y 2021.

Tabla 9*Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera AVACH 2017-2021*

Balance General	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Activo				
Caja y Bancos	108.77%	38.41%	103.56%	-73.77%
Cuentas por Cobrar Comerciales	-82.89%	198.21%	-8.39%	73.09%
Otras Cuentas por Cobrar	-39.87%	9.85%	11.08%	-46.18%
Existencias	-8.51%	7.37%	-5.15%	23.09%
Gastos Pagados por Anticipado	0.00%	100.00%	346.55%	0.74%
Total Activo Corriente	-48.46%	31.76%	11.86%	-18.32%
Inmuebles, Maquinaria y Equipo, neto	-5.20%	-8.94%	-9.55%	-6.19%
Activos Intangibles, neto	0.00%	0.00%	11.80%	0.00%
Otros Activos	-17.47%	-100.00%	0.00%	0.00%
Total Activo No Corriente	-5.19%	-9.06%	-9.39%	100.00%
Total Activo	-27.94%	6.29%	0.52%	-8.39%
Pasivo				
Cuentas por Pagar Comerciales	-63.01%	74.25%	-20.00%	54.24%
Otras Cuentas por Pagar	-18.13%	-42.36%	166.01%	-7.41%
Total Pasivo	-52.79%	28.22%	13.00%	28.49%
Patrimonio				
Capital	-5%	-10.80%	13.58%	-22.13%
Resultados Acumulados	-219.32%	-131.23%	-448.05%	-62.39%
Total Patrimonio	-21.00%	2.63%	-2.09%	-17.27%
Total Pasivo y Patrimonio	-27.94%	6.29%	0.52%	-8.39%

Nota. Adaptado de “Estado de Situación Financiera” de AVACH, 2017, 2018, 2019 y 2020, 2021.

En el año 2020, a pesar de las situaciones negativas generadas por la pandemia del Covid-19, los ingresos de la asociación se incrementaron en un 28% respecto al año 2019. En los últimos cuatro años, las reclamaciones representaron en promedio un 2% del total ingresos y ascendieron aproximadamente anualmente a USD \$114,000. Esta situación ha llevado a la asociación a tener resultados negativos en los años 2018 y 2020. Si bien los

gastos administrativos en el 2021 todavía están un 27% por debajo del 2017, han aumentado también de forma significativa el 2020 y 2021 lo cual puede indicar una tendencia que hay que vigilar. Este incremento obedece principalmente a la recuperación internacional en el precio del banano orgánico y a un incremento en las toneladas exportadas. La partida de otros ingresos incluye la restitución de los derechos arancelarios, Drawback, el cual equivale al 3% del valor FOB exportado.

Ratios financieros. En la Tabla 10 se muestran los principales ratios financieros de AVACH para los años 2017 a 2021. En el año 2020 se realizó una combinación de acciones que, a pesar de la pérdida del ejercicio, se observó un incremento del capital de trabajo positivo. El capital de trabajo positivo se debe principalmente a los saldos por cobrar correspondientes al Drawback como consecuencia del incremento de los ingresos. El incremento en el periodo promedio de cobro no afectó de manera significativa en el ratio de capital de trabajo, debido a que el periodo promedio de pago se incrementó de manera directamente proporcional.

Tabla 10

Principales Ratios Financieros de AVACH 2017-2020

Ratios Financieros	2017	2018	2019	2020	2021
EBITDA	1,158,203	(483,180)	575,236	203,558	1,498
Liquidez Corriente	2.41	2.63	2.70	2.67	1.70
Grado de endeudamiento	0.28	0.17	0.21	0.24	0.37
Días Promedio de Pago	18.71	9.17	25.34	15.56	19.59
Días Promedio de Cobranza	19.42	4.61	20.57	14.73	20.68
Ciclo de conversión de efectivo	0.71	-4.56	-4.78	-0.83	1.09
ROE - Rentabilidad patrimonial	7%	-15%	3%	-2%	-7%
ROA - Rentabilidad del activo	6%	-13%	3%	-2%	-5%
Capital de Trabajo	2,932,116	1,601,555	2,144,955	2,385,072	1,280,874

Nota. Adaptado de los “Estados financieros” de AVACH, 2017, 2018, 2019, 2020 y 2021.

En la Tabla 10 se pueden ver otros indicadores importantes como el EBITDA que ha disminuido respecto al año anterior como consecuencia del incremento en los gastos administrativos principalmente. El rendimiento de los socios (ROE) en el 2020 y 2021 tuvo un valor negativo debido a la utilidad neta negativa de dichos años. Además el ratio de rentabilidad de activos alcanzó niveles negativos. Si en el año 2017, por cada 100 soles de activos fijos, AVACH generaba seis soles de rentabilidad en el año 2021 generaba pérdidas por cinco soles. Esto corresponde principalmente en la pérdida neta del año 2021, la cual no solo obedece al incremento de los gastos administrativos, sino también a las reclamaciones generadas por clientes año tras año.

Otros Indicadores de Gestión. Para tener un análisis a mayor profundidad de AVACH se pidió la información del número de cajas de banano orgánico vendidas por año desde el 2018 al 2021. Con dicha información y los Estados Financieros se puede obtener precios y costo promedio en dólares por cada caja de banano vendida. En la Tabla 11 se presenta el resultado de los cálculos realizados.

Tabla 11

Precio y Coste Promedio de la Caja de Banano Orgánico

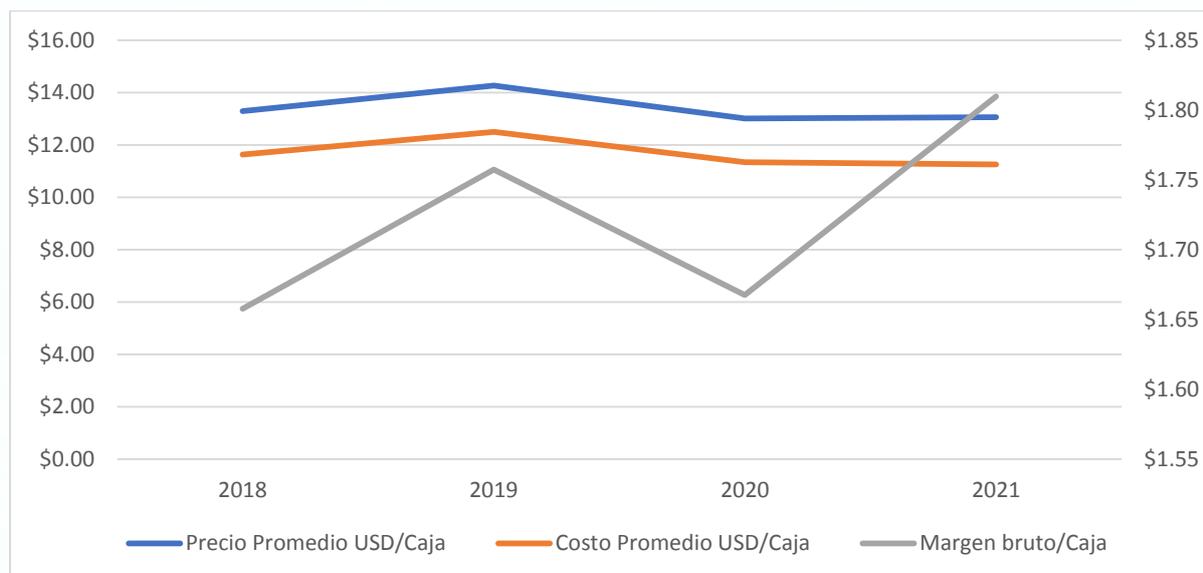
Concepto	2018	2019	2020	2021
Ventas Netas	S/21,726,146.00	S/14,518,045.00	S/18,567,479.00	S/22,894,160.00
Costo de ventas	S/19,014,925.00	S/12,729,056.00	S/16,186,933.00	S/19,722,518.00
Cajas de banano	483,999	306,920	393,942	438,360
Precio Promedio /Caja	S/44.89	S/47.30	S/47.13	S/52.23
Costo Promedio/Caja	S/39.29	S/41.47	S/41.09	S/44.99
TC promedio	3.379	3.317	3.624	3.998
Precio Promedio USD/Caja	\$13.28	\$14.26	\$13.01	\$13.06
Costo Promedio USD/Caja	\$11.63	\$12.50	\$11.34	\$11.25
Margen bruto/Caja	\$1.66	\$1.76	\$1.67	\$1.81

Se puede ver que el precio promedio del banano ha disminuido respecto del 2018 y 2019. El costo también lo ha hecho principalmente porque AVACH tomó la decisión el 2018

de reducir el precio que se les paga a los agricultores por caja de \$6.30 a \$5.50. Por consiguiente el margen bruto ha mejorado pero es todavía insuficiente para cubrir los gastos de la asociación. En la Figura 9 de la página siguiente se puede apreciar mejor las tendencias.

Figura 9

Evolución del Precio y Coste de la Caja de Banano Orgánico



Recursos Humanos. Toda organización necesita de recursos humanos para el desarrollo y ejecución de las actividades y tareas propias del giro del negocio. En tal sentido, las personas son lo más importante de toda organización, que complementado con los recursos materiales y económicos representan lo que necesita la organización.

Por lo mencionado anteriormente, la mayoría de las organizaciones y AVACH es una de ellas, tienen un área destinada a la gestión de los recursos humanos, que se encarga de elegir el recurso apropiado para la organización de acuerdo con sus habilidades, destrezas, condiciones y actitudes personales que impacten positivamente en ella. Pero, también esta área debe ser capaz de vincular las inquietudes de los trabajadores y los intereses de la organización a fin de lograr un beneficio y equilibrio laboral hacia ambas partes. Actualmente AVACH cuenta con 237 trabajadores, distribuidos de la siguiente manera: 199 son obreros y

38 son empleados profesionales. En el área de recursos humanos de AVACH se cuenta con un área encargada de los temas relacionados directamente con el personal (horarios de trabajo, horas extras, etc.) y otra área dedicada a la asistencia social, que está más cerca con los trabajadores atendiendo sus necesidades.

Sin embargo, se han identificado algunos aspectos que deben mejorarse, como la falta de política de desarrollo e incentivos para sus trabajadores y que no se invierte en capacitaciones para su personal.

Sistemas de Información y Telecomunicaciones. Principalmente se trata del sistema de información que relacionan los distintos procesos y que permitirá luego tomar decisiones. En AVACH se ha identificado un pobre manejo de la información, debido a que no cuentan con un sistema de gestión que agrupe toda la información de los procesos u otros temas como la codificación de cada productor, los nuevos productores que ingresan a la asociación, los que se retiran, los que son sancionados y todos los datos de las demás áreas (finanzas, producción, certificaciones, ventas, recursos humanos, entre otras) para que puedan integrarse y obtener una visión general de todo el proceso de manera transversal que permita tomar decisiones adecuadas. Actualmente solo por cumplir con las exigencias de aduanas o auditorias, se digitalizan ciertos documentos en archivos simples de Excel o Word. Además, las comunicaciones internas se manejan de manera informal, por medio de grupos de WhatsApp, para comunicar rápidamente a los interesados algún tema.

Tecnología de Información y Desarrollo. En este aspecto AVACH evidencia un retraso debido a que no ha sido una prioridad y preocupación de sus directivos y asociados en las últimas gestiones, debido a que no han percibido el valor que esto generaría para la organización. Es importante también impulsar y promover un cambio en la cultura financiera de sus directivos y asociados que les permita comprender la importancia de una política de capitalización para reinvertir las utilidades en inversiones que garanticen el crecimiento. Por

ejemplo, los equipos empacadores se encuentran en mal estado por falta de inversión en mantenimiento y renovación por equipos más avanzados. Asimismo, falta más instalaciones de cable vía y así como estos casos en AVACH los equipos no son modernos y sumado a esto no cuentan con un adecuado plan de mantenimiento.

1.4.2. *Matriz MEFI*

Según D'Alessio (2015) la matriz MEFI es una herramienta que permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas de una organización y también la identificación y evaluación de las relaciones entre éstas. Es necesario tener un juicio intuitivo durante su desarrollo, dado que lo más importante es comprender claramente los factores incluidos. Una puntuación menor a 2.5 es la interpretación de una organización débil.

Tabla 12

Matriz MEFI

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CLASIFICACION	TOTAL
FORTALEZAS			
1 Experiencia y Trayectoria	0.10	4	0.40
2 Certificaciones	0.10	4	0.40
3 Infraestructura Propia	0.15	3	0.45
4 Inversiones en Agrofair	0.05	3	0.15
5 Socios fidelizados	0.10	3	0.30
SUBTOTALES FORTALEZAS	0.50		1.70
DEBILIDADES			
1 Falta de área de Marketing	0.20	2	0.40
2 Falta de área TI y RPE	0.05	1	0.05
3 Estructura de Costos	0.10	1	0.10
4 Concentración de mercado	0.10	2	0.20
5 Producción Ineficiente	0.05	2	0.10
SUBTOTALES DEBILIDADES	0.50		0.85
TOTAL MEFI	1.00		2.55

En la Tabla 12 de la página anterior se realizó el análisis MEFI y el resultado obtenido para AVACH es de 2.55, lo cual indica que es ligeramente por encima del promedio. La

organización aún no ha desarrollado estrategias internas eficaces que logren superar las debilidades y aprovechar las fortalezas.

1.4.3. Análisis FODA

En base a la investigación realizada tanto en campo como en la bibliografía se ha elaborado la matriz FODA de AVACH. En la Figura 10 se muestra la matriz resultado del estudio del sector.

Figura 10

Matriz FODA de AVACH

Fortalezas	Amenazas
Experiencia y Trayectoria	Competencia fuerte en la industria (sobre oferta)
Certificaciones GLOBAL GAP, Orgánico	Cambios Legislación Laboral
Infraestructura Propia	Aumento del costo de insumos
Inversiones en Agrofair	Plaga Fusarium raza 4
Socios fidelizados	Nuevas restricciones sobre uso de químicos
Contratos vigentes	Cambios Climáticos Severos (falta de agua)
	Recrudescimiento COVID 19
Oportunidades	Debilidades
Mayor demanda de productos orgánicos	Falta de área de Marketing
Devaluación del Sol	Falta de área TI y RPE
Acuerdos de integración	Estructura de Costos
Programas de ayuda del Gobierno	Concentración de mercado
Avance tecnológico	Producción Ineficiente
Mayor acceso a capacitación técnica	

Capítulo II. Diagnóstico Empresarial y Problema Principal

2.1. Metodología de Trabajo

Para la identificación de los principales problemas de la asociación se decidió realizar entrevistas a través de la plataforma virtual de video y audio conferencia online “Google Meet” con los encargados del área administrativa, el administrador Raúl Pasiche, el contador Jorge Jiménez y el Gerente General Miguel Morales. Estas reuniones nos permitieron profundizar en la problemática interna y externa, así como los retos y las necesidades de AVACH.

Toda la información recolectada en estas entrevistas fue contrastada con la información proporcionada por la asociación como ser: los últimos estados financieros, el plan estratégico no vigente, descripción de procesos operativos, organigrama, entre otros. Con toda esta información se identificaron cinco problemas relevantes, los cuales fueron presentados ante el administrador de AVACH, junto el análisis de los entornos internos y externos, aplicados en la MEFI y MEFE de la asociación, quien luego de revisarlo con su equipo administrativo y operativo, validó esta información y confirmó los principales problemas que tienen, que a continuación se indican.

2.2. Problemas Identificados

2.2.1. Problema 1: Dependencia de los Ingresos en Pocos Clientes

El mercado de banano orgánico en Perú tiene como característica la presencia histórica de un número limitado de grandes importadores que desde siempre estructuran de forma significativa la oferta en el mercado mundial. Actualmente AVACH vende 70% de su producción de banano orgánico que cumple los estándares de exportación a Agrofair. Esta concentración del comprador se origina principalmente porque AVACH no ha invertido fondos para efectuar la búsqueda de nuevos nichos de mercado para la exportación o venta

nacional de banano orgánico, además de no contar con un área exclusiva que se dedique a la comercialización y marketing.

2.2.2 Problema 2: Reclamaciones por Exceso de Maduración de Banano

Las reclamaciones que tiene la asociación se producen principalmente por una maduración adelantada del banano orgánico producido por elevadas temperaturas y una inadecuada gestión de riego oportuno. Al momento de la cosecha o empaque este desperfecto en la fruta no es perceptible, pero se logra percibir recién cuando la fruta llega a su destino final. El incremento de las reclamaciones en los últimos cuatro años, impactan directa y negativamente en los resultados de la Asociación, lo cual no les permite mantener un punto de equilibrio. A pesar de esta situación, en los años 2017 y 2019, la Asociación tuvo utilidades debido a la restitución de los derechos arancelarios, conocido como Drawback.

2.2.3 Problema 3: Falta de un Sistema de Gestión Integrado

Debido a la falta de un área de TI con personal técnicamente capacitado, tal como se describe en la matriz MEFI, no se hace uso de las nuevas tecnologías, ni se innovan procesos que ayudarían a optimizar costos y tomar mejores decisiones. Actualmente la asociación usa data extraída de hojas excel y dispersa entre todas las áreas, no siendo posible conocer en tiempo real y de forma integral la situación de la organización. Esto genera no tener la información oportunamente, no contar con información precisa y un doble trabajo para diferentes áreas que terminan recolectando la misma data, para resolver su necesidad aislada al resto de la organización. Debido a las particularidades del negocio del banano orgánico en Perú, aún no existe un software (RPE) a medida para las asociaciones y/o cooperativas que permita tener un control adecuado de la estructura de costos.

2.2.4 Problema 4: Escasez de Agua

El agua es esencial para la producción agrícola y la seguridad alimentaria, siendo el elemento vital de los ecosistemas de los que depende la seguridad alimentaria y nutricional de

la población mundial presente y futura. Sin embargo, los recursos de agua dulce están disminuyendo a un ritmo alarmante, debido a la creciente población mundial, el aumento de su nivel de vida y la intensificación de los efectos del cambio climático como se indica en la matriz MEFE y FODA. En tal sentido es común escuchar que la falta de agua es el problema del futuro en la producción de banano, dado que la agricultura representa casi el 70% de todas las extracciones de agua.

Esta falta de agua es un gran problema que tienen los pequeños productores porque afecta seriamente la calidad del banano, afectando particularmente su crecimiento. En la producción de banano orgánico se usa mucha agua para regar las plantaciones y además sumado a ello el conocimiento limitado de los pequeños productores que continúan regando con canales abiertos donde el agua fluye por gravedad, sin evaluar inversiones en técnicas modernas que permitan reducir el consumo de agua manteniendo la calidad del fruto.

2.2.5. Problema 5: Falta de Visión Empresarial en los Socios

Actualmente los socios de AVACH, que son los mismos que conforman la Asamblea y el consejo directivo, no se encuentran capacitados en temas de gestión empresarial que les permita comprender el modelo de negocio que tiene la asociación, lo cual pone en riesgo la sostenibilidad de la organización. Esta situación se ve reflejada por ejemplo cuando hay excedentes de caja provenientes principalmente de los ingresos obtenidos del Drawback y los socios no entienden la importancia de reinvertir para crecer en forma sostenible. En tal sentido, es necesario que esa fidelización de los socios con la asociación que es una fortaleza que se resalta en MEFI y FODA, se vea reflejada también en esa apertura y deseos de crecimiento sostenido mediante el acceso a capacitaciones en temas de gestión empresarial o técnicos que es una oportunidad identificada en MEFE para la asociación. Esta falta de visión empresarial no permite establecer una estrategia eficaz, que oriente en búsqueda de mejores resultados a la asociación. En algunos casos se podrá conseguir resultados previstos, pero

seguramente que no han sido conseguidos de la forma más eficiente, es decir, lograr el objetivo con el mínimo de recursos posibles.

2.3. Matriz de Jerarquización de Problemas

Al finalizar el análisis con la información recolectada, se coordinó una nueva entrevista con el administrador de AVACH para mostrarle un resumen de estos problemas identificados y explicarle como utilizar la herramienta que planteamos para determinar cuál es el problema de mayor magnitud y trascendencia, y el beneficio que tendrían al solucionarlo considerando que se tiene la capacidad para implementarlo.

Tabla 13

Matriz de Jerarquización de Problemas

PROBLEMA	MAGNITUD (Frecuencia, alcance, como afecta el problema)					TRANSCENDENCIA (Gravedad, impacto negativo de no resolver el problema)					CAPACIDAD (Facilidad para implementar posibles soluciones)					BENEFICIO (Impacto Favorable resolviendo el problema)					PUNTAJE TOTAL DE PROBLEMAS
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1 Dependencia de los ingresos en pocos clientes.				x						x					x					x	17
2 Reclamaciones por exceso de maduración de banano.				x						x					x					x	15
3 Falta de un sistema de gestión integrado.				x						x					x					x	14
4 Escasez de Agua.			x							x					x					x	12
5 Falta de visión empresarial en los socios.				x						x					x					x	16

El equipo administrativo y de operaciones de AVACH revisó la matriz propuesta y en base a lo explicado, calificó cada uno de los problemas indicando un puntaje para cada uno.

En la Tabla 13 se muestra la Matriz de Jerarquización de problemas usada para determinar el problema principal.

2.4. Problema Principal

Los resultados obtenidos indican que el principal problema de la lista de cinco que se identificaron es la dependencia de los ingresos en pocos clientes, ya que tuvo la mayor calificación de 17. Principalmente porque tiene alta magnitud y trascendencia, pero obtendrían un máximo beneficio y si consideran tener la capacidad para implementarlo. Seguido por la falta de visión empresarial en los socios, que tuvo un puntaje de 16. Luego continua las reclamaciones por exceso de maduración del banano con un puntaje de 15. La penúltima posición la ocupa la falta de un sistema de gestión integrado con un puntaje de 14 y finalmente el problema menos considerable por el momento sería la escasez de agua con un puntaje de 12.

Capítulo III. Análisis Específico del Problema Principal

3.1. Causas Identificadas

Se realizó un Diagrama de Ishikawa del problema principal. También se realizó un análisis de cada punto del AMOFHIT para encontrar causas relacionadas con el problema. La Figura 11 muestra el diagrama de Ishikawa realizado en la dinámica de lluvia de ideas.

A continuación se analiza cada uno de los puntos del análisis interno.

3.1.2. *Personas*

Falta de Política de Desarrollo e Incentivos para sus Trabajadores. Los trabajadores realizan sus funciones cotidianas sin un incentivo que los impulse a brindarse al máximo por la organización y no solo cumplir con lo encomendado. Los incentivos no necesariamente deben ser económicos (usualmente lo son), pero podrían ser por ejemplo capacitaciones pagadas, mejorar los equipos del área de trabajo con mejor rendimiento, reconocimiento ante toda la compañía del mejor trabajador, días libres, flexibilidad de horario de trabajo, etc.

En AVACH no se tiene actualmente esta política implementada y esto ocasiona que los trabajadores no estén completamente comprometidos con la organización y usualmente cumplen su función sin dar un esfuerzo adicional. No perciben un plan de carrera que los mantenga motivados.

No se Invierte en Capacitación para sus Trabajadores. La organización no tiene implementado un plan de capacitación debido a los costos que esto implica y está asociada al manejo financiero de AVACH. Sin embargo, esto debería ser un tema principal para AVACH dado que con el transcurrir del tiempo y los avances tecnológicos en todos los campos (el agro no es la excepción), el personal debe estar constantemente capacitado y sentirse con las competencias para no solo desarrollar su trabajo, sino que también proponer y/o plantear mejoras u optimizaciones.

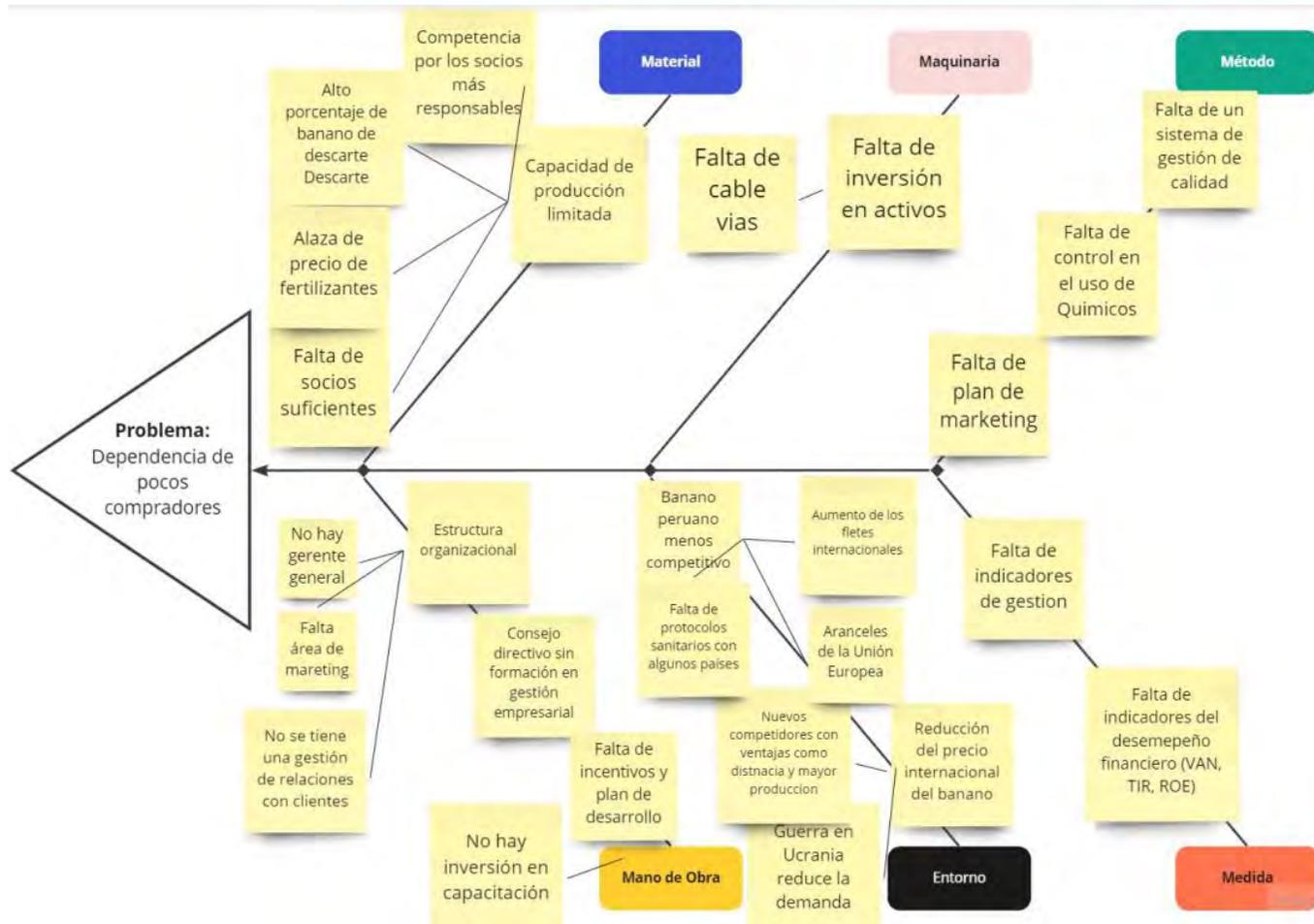
3.1.3. Operaciones

Capacidad de Producción limitada. AVACH, al igual que otras organizaciones de pequeños productores de banano orgánico localizados en la zona norte del país, tiene una capacidad de producción limitada de banano orgánico para poder atender las cantidades demandadas de los potenciales compradores internacionales. En la actualidad, AVACH se encuentra conformada por pequeños agricultores que en promedio tienen menos de tres hectáreas. Asimismo, la calidad del banano en su totalidad aún no es la óptima para la exportación, lo cual se ve traducido en importantes cantidades de banano de descarte y reclamaciones que afectan sustancialmente los resultados de la asociación. El descarte del banano se debe a que los asociados no cumplen las recomendaciones que se dan para el manejo de cultivo por parte de los especialistas de campo.

Falta de Inversión en Activos. En los últimos cinco años no se han identificado inversiones importantes en el nivel de activo fijos que posee AVACH. Una adecuada y responsable inversión en activos fijos permitiría a la asociación capitalizar el resultado de las operaciones y atender de manera más eficiente y rentable la demanda de los potenciales clientes. Un claro ejemplo de esta situación es que AVACH no tiene implementado un sistema de cable vía que permita el traslado de la fruta evitando de esta manera el deterioro propio de la manipulación después de la cosecha. Asimismo, es preciso señalar que un sistema de cable permitiría a la asociación ser más eficiente en la producción y obtener una mayor rentabilidad, ya que la hora/hombre de carga de racimos para obtener una caja de banano orgánico se reduciría a la mitad.

Figura 11

Diagrama de Ishikawa del Problema Principal



Nota. Diagrama de Ishikawa elaborado en una lluvia de ideas con la herramienta Miró.

3.1.4. Marketing

No Existe un Área de Marketing. Como se evidencio en el análisis AMOFHIT realizado a la organización, esta no cuenta con un área o un responsable de marketing que se encargue de planificar e implementar una estrategia que le permita incrementar y diversificar su cartera de clientes. No cuentan con plan de marketing por lo cual tampoco cuentan con indicadores comerciales ni una definición de su mercado objetivo que pueda abrir nuevos mercados. Concentrando así sus ventas en dos clientes OKE USA con el 20% y AGROFAIR con 80%.

3.1.5. Administración

Consejo Directivo Conformado por Personas que Carecen de Conocimientos de Gestión Empresarial. Estas personas que conforman el consejo directivo son finalmente quienes muestran el camino que debe recorrer la organización y por tanto además de tener la capacidad de automotivarse y motivar a los demás, tener pensamiento crítico, capacidad de resolver problemas y otras habilidades que debe tener un buen líder, también necesitan ser capaces de manejar un gran volumen de información y discriminar los elementos esenciales que van a determinar los problemas centrales que deben ser resueltos. Puntualmente en el caso de AVACH, urge la necesidad que estas personas que toman decisiones lo hagan con el criterio técnico necesario que les permita ver más allá de lo que ve cualquier trabajador, entendiendo la situación de la organización y la ruta que se debe seguir para lograr los resultados esperados.

La Estructura Actual (organigrama) Carece de un Liderazgo Especifico y Dedicado para cada Área de Trabajo. Se puede apreciar en la Figura C 1 del Apéndice C, donde aparece el organigrama de AVACH, que hay áreas que se manejan con un liderazgo compartido, es decir un líder que se encarga de varios aspectos, lo cual distrae su atención y debe atender parcialmente las necesidades con los escasos recursos que tienen.

3.1.6. Entorno

Logística Global. Debido a la pandemia del COVID 19 surgieron diversos problemas logísticos como, cierre de puertos, falta de choferes para el transporte de carga por los contagios masivos, este escenario dio origen al aumento de los fletes internacionales y falta de equipos. Los países más cercanos a los compradores europeos como Republica Dominicana, Colombia e inclusive Ecuador se han visto beneficiados con una mayor demanda de banano orgánico ya que el costo del flete a Europa y Estados Unidos es menor y ocasionó que muchos pedidos a Perú fueran cancelados, asimismo muchos insumos como las cajas de cartón tuvieron un incremento de hasta 50% con lo cual los márgenes de ganancia de han reducido, y es difícil competir por precio.

Otro evento importante ha sido la guerra entre Rusia y Ucrania que ha provocado una caída en la demanda de banano. Por ejemplo nuestro vecino país Ecuador ha dejado de embarcar 378,000 cajas semanales, por lo que actualmente está en la búsqueda de colocar su banano a ciertos mercados compartidos con Perú, lo que ocasiona mayor competencia y presión a la baja de precios.

En el entorno nacional debido a las crecientes demandas sociales el gobierno promulgó una nueva Ley de Régimen Agrario número 31110. Lo que origina mayores costos a las organizaciones de pequeños agricultores.

3.1.6. Finanzas

Falta de Indicadores de Gestión e Indicadores del Desempeño Financiero.

AVACH no cuenta con indicadores de gestión y del desempeño financiero que le permita medir y analizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, facilitando de esta manera la evaluación del desempeño de la asociación. Los indicadores de gestión y del desempeño financiero permitiría a AVACH tomar decisiones con base a los datos y al análisis de resultados.

El resultado del análisis es que la causa principal de la dependencia en pocos compradores es la falta de una gestión de marketing. La asociación se enfoca en producir pero no hay una gestión comercial que busque nuevos clientes. Los problemas de calidad también son importantes en especial el descarte de banano. La competencia por los agricultores más productivos y que cumplen con todos los estándares de calidad orgánicos agravan los problemas de calidad. Finalmente hay factores importantes del entorno sobre los cuales sin embargo hay poco control que la asociación pueda tener. En adelante se plantearán alternativas de solución a las principales causas encontradas.

3.2. Matriz Priorización Causa-Raíz

En la Tabla 14 se muestra el análisis de criticidad realizado para las causas encontradas en el análisis y el diagrama de Ishikawa.

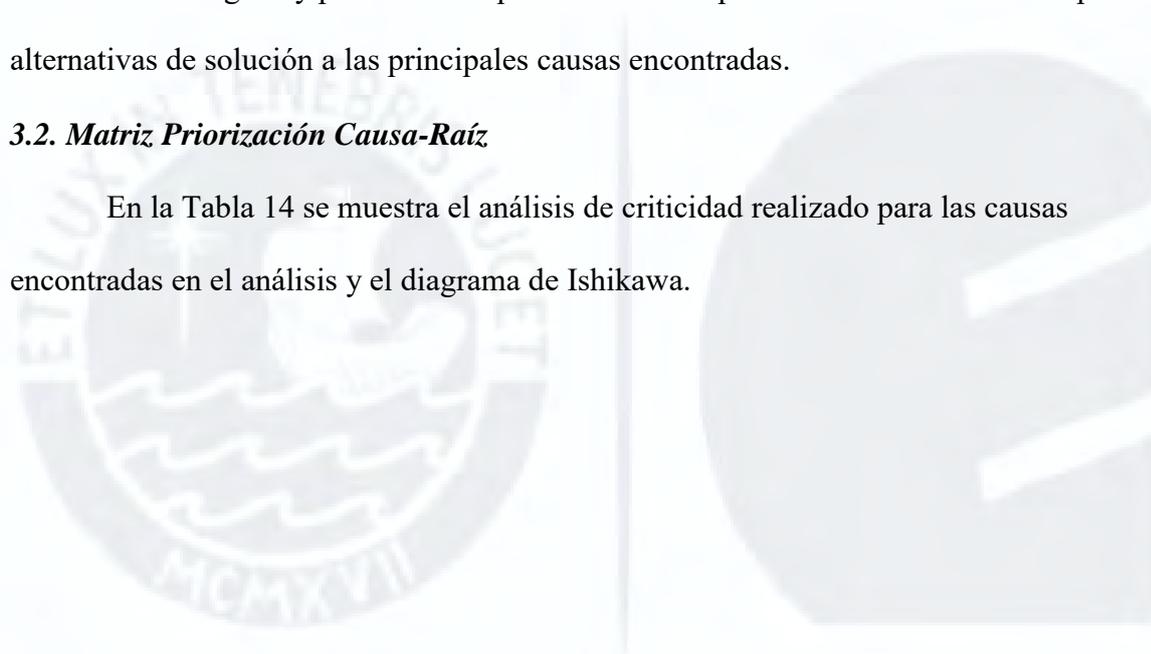


Tabla 14*Matriz de Priorización de Causas*

		CAUSAS	MAGNITUD (Frecuencia, alcance , como influye en el problema)	TRANSCENDENCIA (Gravedad, impacto negativo de no eliminar la causa)	CAPACIDAD (Facilidad para implementar posibles soluciones)	BENEFICIO (Impacto Favorable eliminando la causa)	PUNTAJE TOTAL DE CAUSAS
1	Material	Competencia por los agricultores más productivos	4	3	4	4	15
2	Material	Falta de agricultores suficientes en la asociación	4	3	4	3	14
3	Material	Precio del cartón se ha incrementado	4	4	1	4	13
4	Material	Banano de descarte	4	4	2	5	15
5	Maquinaria	Falta de inversión en activos	3	3	2	3	11
6	Mano de obra	Falta de Gestión de Marketing	5	4	3	4	16
8	Mano de obra	Consejo Directivo sin formación en negocios	3	4	2	4	13
9	Mano de obra	Falta de política de	4	4	3	3	14

		desarrollo e incentivos para el personal					
10	Entorno	Caída de la demanda por factores globales	5	5	1	4	15
11	Entorno	Problemas logísticos globales	3	3	1	4	11
12	Entorno	Aranceles al banano peruano	4	3	2	4	13
13	Entorno	Falta de protocolos sanitarios internacionales	4	4	3	4	15
14	Medida	Falta de indicadores de gestión	2	2	3	3	10
15	Medida	Falta de indicadores financieros	2	2	3	3	10
16	Método	Falta sistema de gestión de calidad	4	4	3	3	14
17	Método	Deficiente control de sustancias químicas	3	4	2	4	13

Capítulo IV. Alternativas de Solución

4.1. Alternativas de Solución Propuestas

4.1.1. Alternativa 1: Diversificar Productos Derivados del Plátano

Con la finalidad de evitar que los ingresos de la asociación dependan de pocos clientes, se propone que AVACH diversifique su cartera de productos. Esto permitirá que la asociación oferte nuevos productos, se introduzca en nuevos mercados, capte nuevos clientes y amplíe su cuota de participación en el mercado. En ese sentido, la transformación del banano orgánico podría representar una serie de oportunidades comerciales. El banano puede ser procesado para la obtención de una gran variedad de productos de calidad, nutritivos y aptos para el consumo. Los productos derivados del banano que la asociación podría comercializar son por ejemplo: el puré, deshidratado, mermeladas y confituras, harina, vinagre, licor, etanol, entre otros.

Licor de banano. Este producto se obtiene de la destilación del jugo fermentado del plátano orgánico, su fabricación no requiere un alto nivel de tecnología ni el uso de muchos ingredientes.

Harina. La harina de banano es un producto que se obtiene mediante el proceso de secado y trituración del banano. Este producto posee vitaminas del complejo B y por sus bondades nutricionales puede sustituir a la harina de trigo y maíz en productos tales como pan, pastas, etc.

Vinagre. Este producto puede ser utilizado como saborizante en diversos productos como mayonesa, salsas, mostaza y otras conservas ácidas, y se obtiene mediante la fermentación del banano orgánico.

Pure de banano. Este producto se obtiene de un proceso que parte de la selección, lavado, pelado, despulpado, homogenizado (integración del banano), desaireado, pasteurizado, envasado y sellado. Este producto de consistencia semisólida se puede utilizar

como materia prima en la fabricación de productos como galletas, papillas, helados, entre otros.

Banano deshidratado. La producción de este producto conocido como pasa, consiste en el proceso de secar al sol o de manera artificial el banano, hasta que este llegue a un nivel de humedad menor o igual al 15%.

Mermeladas. Este producto no requiere un alto nivel de tecnología. Asimismo, su producción requiere ingredientes como azúcar, agua, canela, jugo de limón y banano orgánico. La fabricación de este producto permitirá aprovechar el banano cuyo tiempo de maduración haya excedido el periodo óptimo para su exportación.

Otros productos. Existen otros productos que se pueden producir en base al banano orgánico como fibras, harinas para alimentación animal, celulosa y papel, bioenergía, entre otros.

4.1.2. Alternativa 2: Pivotear a la Producción de Nuevos Cultivos.

Recientemente la invasión de Rusia a Ucrania ha afectado a países como Ecuador que vendían 30% de su producción a países de Europa del este. Como resultado de la guerra han perdido el acceso a ese mercado pues no hay ingreso de contenedores a puertos importantes como el de San Petersburgo (García M. , 2022). Esta reducción en la demanda ha generado una sobre oferta de banano que pone presión a la baja en los precios internacionales. El alza de los fletes marítimos que se traslada al cliente final también impacta al consumidor que puede decantarse por opciones no orgánicas más económicas.

El volumen de compra de los mercados con Fair Trade también se ha reducido. El precio de la caja de banano orgánico vendida a países con certificación de Comercio Justo es de aproximadamente \$12.85. La reducción de ese mercado ha obligado a los productores a vender parte de la producción a los importadores hasta en \$10.50 por caja (El Tiempo, 2022),

reduciendo la rentabilidad. En conclusión, el precio promedio de la caja de banano orgánico que venden las asociaciones como AVACH se ha reducido.

El costo de los insumos también ha aumentado. Por ejemplo las cajas de cartón que aumentaron un \$0.60 por unidad (García M. , 2022). Por otro lado el precio de los fertilizantes ha aumentado en torno al 200% (García M. , 2022).

La reducción en el precio de banano orgánico y el aumento de los costos de producción han reducido la rentabilidad del banano orgánico a tal punto de que muchos inversores están optando por retirarse de este cultivo (Torres, 2022). Ante estas circunstancias se debe analizar a profundidad la posibilidad pivotear a otros cultivos. En los últimos años ha aparecido la Pitahaya que destaca como una fruta con potencial prometedor debido a su adaptabilidad, rendimientos productivos y atractivos precios en el mercado internacional (Calle, 2022). Otros cultivos más establecidos como el espárrago también están en problemas (García M. , 2022).

Figura 12

Cultivo de Pitahaya



Nota. Tomado de “Pitahaya: conoce sus condiciones óptimas para su sembrío en el norte” por InfoMercado, 2022 (<https://infomercado.pe/pitahaya-conoce-sus-condiciones-optimas-para-su-sembrío-en-el-norte/>).

La Pitahaya es una planta de la familia de las Cactáceas originaria de América Central. También se la conoce como fruta del dragón. Es una planta perenne que puede llegar a alcanzar de medio a dos metros de largo. La pitahaya es una trepadera que se entrelaza a los árboles para crecer y para su cultivo se usan plantones en los cuales la planta de enreda como se puede apreciar en la Figura 12. En el mercado actual hay cuatro especies de pitahaya. *Hylocereus undatus* y *Hylocereus costaricensis* son variedades que se encuentran. La tercera variedad es la *Setenocereus thurberi* también conocida como pitahaya rosa, que proviene principalmente de Israel y Malasia. La cáscara es roja y pulpa rosada. Finalmente la *Selenicereus megalanthus* es la variedad con fruto de cáscara espinosa y amarilla y se cultiva en zonas tropicales. Adicionalmente a las cuatro especies citadas cada una tiene variedades propias y hacen un total de veinte variedades que se distinguen por el color de su cáscara y pulpa. Entre las variedades de cáscara roja tenemos: American Beauty, Alicia, Estrella Negra, Bloody Mary, Jaina roja, Jaina vietnamita. Entre las variedades de cáscara amarilla están la Palora y colombiana.

En el Perú el cultivo de pitahaya se da principalmente en los departamentos de Amazonas y San Martín pero también existen cultivos en la sierra de Piura, Hualay y Chanchamayo. De acuerdo al portal infoMercado (Calle, 2022) la variedad American Beauty se ha logrado adaptar al clima del valle del Chira. No ocurre lo mismo con la variedad Palora. Hay dos campañas de pitahaya al año: la primera de mayo a junio y la segunda de octubre a noviembre.

De acuerdo al MIDAGRI (2021) la productividad de la Pitahaya comienza al menos un año después de su siembra con una productividad promedio de cuatro a cinco kilos por planta y se duplica cada año hasta el cuarto año cuando alcanza su pico de producción. La planta puede producir hasta por veinte años. En una hectárea se pueden plantar de 2,000 a 2,500 plantas y cada planta produce cuatro a cinco kilogramos y medio de fruto, por lo que

cada hectárea se puede tener 10,000 kilogramos de producción (Calle, Pitahaya en el norte: costos de inversión por hectárea ascienden a S/ 40 mil, 2022). La inversión por hectárea es de 40,000 soles aproximadamente. El precio de la pitahaya en el campo es de S/10 a S/12 por kilo (García M. , 2022).

Con los datos recabados se puede hacer un VAN del proyecto. En la Tabla 15 se proyectan los flujos de efectivo (sin considerar gastos de mantenimiento del cultivo ni administrativos) de un proyecto de migración a cultivo de Pitahaya para un agricultor promedio con 1.25 hectáreas de terreno.

Tabla 15

Proyección de Flujos de Efectivo de Migrar a la Pitahaya

Año	0	1	2	3	4	5
precio en campo/kilo		11	11	11	11	11
kilos/planta		0	5	10	20	40
plantas/hectárea		2000	2000	2000	2000	2000
hectáreas		1.25	1.25	1.25	1.25	1.25
ingreso anual del agricultor		0	137500	275000	550000	1100000
inversión por hectárea	-40000					
inversión por 1.25 hectáreas	-50000					
Flujo de efectivo	-50000	0	137500	275000	550000	1100000
TASA DE REFERENCIA						15%
TIR						171%
VAN						1,096,145.41

Los ingresos anuales de un agricultor promedio por el cultivo de banano orgánico con los precios actuales en campo de \$5.4 dólares por caja y una producción promedio de 1260 cajas es de 26,000 soles. El monto anterior dividido entre doce meses arroja un valor 2167 soles mensuales a los que falta retirar todos los gastos asociados al mantenimiento del cultivo como mano de y fertilizantes. De acuerdo al diario El Tiempo (2022), hasta 2018 un

productor bananero podía tener un rendimiento mensual neto de 1.200 soles por hectárea. Hoy, sus ingresos están entre los 400 y 600 soles debido al alza de los costos de producción.

Se puede concluir que el cultivo de Pitahaya tiene mucho mayor potencial de generación de ingresos para los agricultores, pero implica una inversión muy importante.

Tabla 16

Proyección de Ingresos del Cultivo de Banano Orgánico para el Agricultor

Año	0	1	2	3	4	5
cajas/año		1260	1260	1260	1260	1260
precio productor \$/caja		5.4	5.4	5.4	5.4	5.4
precio en campo S/caja		20.52	20.52	20.52	20.52	20.52
ingreso anual del agricultor		25855.20	25855.20	25855.20	25855.20	25855.20
Tasa de Referencia						15%
TIR						no aplica
VAN						86,670.64

4.1.3. Alternativa 3: Plan de Marketing Internacional

Según el análisis realizado en la tesis de María Yamamoto, UN Agraria 2013, el banano de Perú no era competitivo en respecto al precio y se mantenía en los mercados europeos debido a su estrategia de diferenciación; calidad y cumplimiento de normas orgánicas, características ampliamente valoradas por los compradores europeos.

En los últimos años se vive una crisis en el sector bananero peruano debido a que, la competencia ha mejorado su calidad y cumplimiento de estándares orgánicas, a la par, los insumos, costos logísticos y fletes internacionales han aumentado haciendo menos competitivo al banano peruano con relación a precio con sus competidores. Y ahora la Guerra entre Rusia y Ucrania ha forzado a países productores como Ecuador y República Dominicana a buscar nuevos mercados empujando los precios aún más a la baja a nivel global.

Lamentablemente también la calidad del banano peruano no ha mejorado y su imagen de país que cumple con los estándares orgánicos estrictamente, se ha deteriorado, a causa de suspensiones impuestas por el hallazgo de trazas químicas en sus envíos. Por lo cual urge encontrar nuevas ventajas competitivas, nuevos nichos de mercado y así poder mejorar la concentración de mercado que actualmente se tiene y en el camino mejorar sus ingresos.

Situación Actual. Venta internacional de 405 contenedores al año a través de importadores europeos que luego distribuyen a supermercados y mayoristas. Existe una concentración en las ventas; el 80% de la producción es vendida a un solo cliente llamado Agrofair establecido en Holanda. El precio promedio por caja de banano de 18 kilos es Usd.12.35, asimismo no se cuenta con un área o persona encargada de la comercialización de la fruta dentro de AVACH.

Objetivo Principal. A través de nuevas estrategias enfocadas, lograr objetivos alcanzables, medibles y realistas. Entre los más importantes en la situación actual de AVACH, identificar su cliente objetivo, desarrollo de marca, desarrollo de nuevos mercados y productos. En la Tabla 17 se presenta el estado de resultados proyectado para los próximos cinco años de implementarse esta alternativa.

Tabla 17

Estado de Resultados Proyectado de AVACH

Estado de resultados	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos por ventas	\$2,903,040	\$2,903,040	\$2,903,040	\$5,806,080	\$5,806,080
Costo de ventas	-\$2,121,303	-\$2,121,303	-\$2,121,303	-\$4,242,607	-\$4,242,607
Utilidad Bruta	\$781,737	\$781,737	\$781,737	\$1,563,473	\$1,563,473
Plan de Marketing	-\$58,061	-\$58,061	-\$58,061	-\$174,182	-\$174,182
Gastos de venta	-\$232,243	-\$232,243	-\$232,243	-\$464,486	-\$464,486
Gastos de administración	-\$290,304	-\$290,304	-\$290,304	-\$580,608	-\$580,608
Utilidad Operativa	\$201,129	\$201,129	\$201,129	\$344,197	\$344,197

Otros Ingresos (Drawback)	\$87,091	\$87,091	\$87,091	\$174,182	\$174,182
Ingresos Financieros	\$43,000	\$43,000	\$43,000	\$43,000	\$43,000
Gastos Financieros	-\$28,000	-\$28,000	-\$28,000	-\$28,000	-\$28,000
Utilidad antes de impuestos	\$303,220	\$303,220	\$303,220	\$533,379	\$533,379
Impuesto a la renta	-\$89,450	-\$89,450	-\$89,450	-\$157,347	-\$157,347
Utilidad neta	\$213,770	\$213,770	\$213,770	\$376,032	\$376,032

A través de estas nuevas estrategias se lograría el ingreso a nuevos mercados y se obtendría mejores precios. Con relación a los precios la meta sería colocar la caja de banano de 18 kilos a USD \$14.00 y al 2023 con la implementación del plan de marketing la meta sería vender 192 contenedores (1080 cajas c/u) adicionales a nuevos clientes. Lo que significaría un crecimiento de 47% de las ventas con relación al 2021 y a su vez un impacto económico positivo de USD \$213,770.00.

Presupuesto. El presupuesto para la implementación del plan de marketing anual se estima en la Tabla 18 y asciende a USD \$58,061.

Tabla 18

Presupuesto Tentativo del Plan de Marketing

Concepto	Monto
Sueldos	\$18,000
Viajes y participación en ferias	\$20,000
Publicidad y posicionamiento	\$12,000
Investigación de mercado	\$8,061
Total	\$58,061

Esta inversión puede ser hecha a través de recurso propios o también obtenido a través de los programas de ayuda que ofrecen diferentes programas gubernamentales como Innóvate o Agroideas.

4.1.3.4. ROI. El ROI proyectado es 2.68 considerando que el beneficio sería \$213,770 y la inversión en el plan de marketing sería \$58,061

4.1.4. Alternativa 4: Plan de Control de Calidad

Cuando una organización posee un buen plan de control de calidad, tiene la posibilidad de identificar las causas que originan los problemas de calidad, lo cual es una ventaja dado que con ese conocimiento puede trabajar en las mejoras necesarias para garantizar los requisitos de calidad de su producto. En el caso del banano orgánico cultivado en Perú, por ser un producto de exportación está sujeto a exigencias de calidad porque los mercados mundiales así lo demandan, por ello, este producto debe cumplir una serie de requisitos en su presentación como: tamaño, curvatura, grosor, peso, sin manchas, o de lo contrario es rechazado y declarado como pérdida económica para la organización. Las pérdidas postcosecha principalmente son causadas por daños mecánicos, plagas, maduración prematura, deformidades, manipuleo, entre otros. Por tal motivo, se propone que AVACH pueda implementar un plan de control de calidad que le permita incrementar su productividad y al mismo tiempo que se disminuir el nivel de rechazo, considerando que este plan permitirá detectar e identificar a tiempo las falencias durante cualquier proceso que interviene en toda la cadena de producción, para luego intervenir y mejorar el proceso donde se haya detectado el problema.

Sin embargo, además del plan de control de calidad que se pueda implementar, es necesario tener en cuenta como base, las recomendaciones de la FAO (2017) sobre la producción de banano orgánico en Perú, donde también resaltan los retos que deben afrontar los productores de ésta fruta en el país, como: (a) Nivel óptimo de nutrientes, sobre todo nitrógeno; (b) Asegurar la calidad del material de siembra; (c) Adecuado abastecimiento de agua para riego; (d) Conocimiento y uso de la tecnología para una mejora en la producción.

Juran (1992) plantea para el control de calidad, el conocido circuito de retroalimentación: (a) Evaluar la calidad del performance actual, (b) comparar el actual performance con la calidad objetivo, (c) actuar sobre las diferencias. Asimismo, propone que

en los niveles más bajos de la organización se debe incentivar la delegación del control y los mismos trabajadores deben ser responsables del autocontrol. En línea con esto, promueve la capacitación a los trabajadores que les permita tener la información necesaria para que puedan tomar decisiones sobre los hechos. Por ello, todo plan depende de la calidad de la información recopilada y del análisis efectuado durante la planificación, por tal razón para tener éxito es muy importante conseguir el involucramiento de todos los que participan en los diferentes procesos de la organización.

Según Pérez (2015), recomienda los siguientes elementos para asegurar un buen plan de control de calidad: (a) Análisis de beneficio – costo; (b) Análisis de costo de la calidad; (c) Las siete herramientas base de la calidad, entre las que destacan los histogramas, diagrama de flujo, diagrama de Pareto, diagrama causa – efecto, entre otras; (d) Muestreo estadístico; (e) Otras herramientas de calidad complementarias (lluvia de ideas, otros); (f) Evaluaciones comparativas. Por otro lado, Ishikawa (1989), nos dice que el ciclo de control o más conocido como ciclo de Deming (Planificar – Hacer – Comprobar – Actuar) es también insuficiente y plantea dividirlo en seis pasos, que son los siguientes:

1. Decidir un Objetivo (Planificar). En el caso de AVACH, es necesario conocer claramente los objetivos y metas y que estas estén alineadas a una política que se maneja desde la alta dirección y esta debe trasladarse a todas las personas en los distintos niveles para que sepan que hacer dentro de su rango de responsabilidad, ya que sin ello es imposible tener un control. Para ello los objetivos deben expresarse en palabras y las metas concretas en números.

2. Decidir los Métodos a Utilizar para Alcanzar el Objetivo (Planificar). Luego de definir los objetivos y metas se debe tener claro los medios que permitirán alcanzar éstos. Sin embargo, podemos tener muchas herramientas que permitan hacer esta evaluación, pero lo importante es que todo el personal de AVACH este convencido y concientizado de la

importancia de usar adecuadamente los diferentes métodos, pero siempre enfocados en el objetivo.

3. Llevar a Cabo la Educación y la Formación (Hacer). El control de calidad empieza y termina verdaderamente con la educación. En AVACH se debe implantar esta filosofía de la dirección que involucra un cambio de actitud en todas las personas, desde los integrantes de la Asamblea hasta los operarios. Se requiere de formación en grupo, formación de los subordinados a los superiores y dejar que las personas aprendan solas, delegándoles la total autoridad sobre su trabajo.

4. Hacer el Trabajo (Hacer). Se debe realizar el trabajo siguiendo lo indicado en el procedimiento que se tiene estandarizado y que es conocido por todo el personal, conscientes de que una variación en la forma de realizar el trabajo afectará la calidad del producto.

5. Comprobar los Resultados (Comprobar). Continuamente se debe hacer evaluaciones que confirmen que los resultados son los adecuados, según los objetivos trazados. Solo esta comparación llevados a datos estadísticos confiables, permitirá una adecuada toma de decisiones.

6. Acometer la Acción Correctora (Actuar). De comprobarse una anomalía con respecto a la normalidad del proceso estandarizado, que generará que el producto sea rechazado, entonces AVACH debe establecer inmediatamente la acción que contenga y corrija este problema, para evitar que se continúe repitiendo, tomando medidas definitivas.

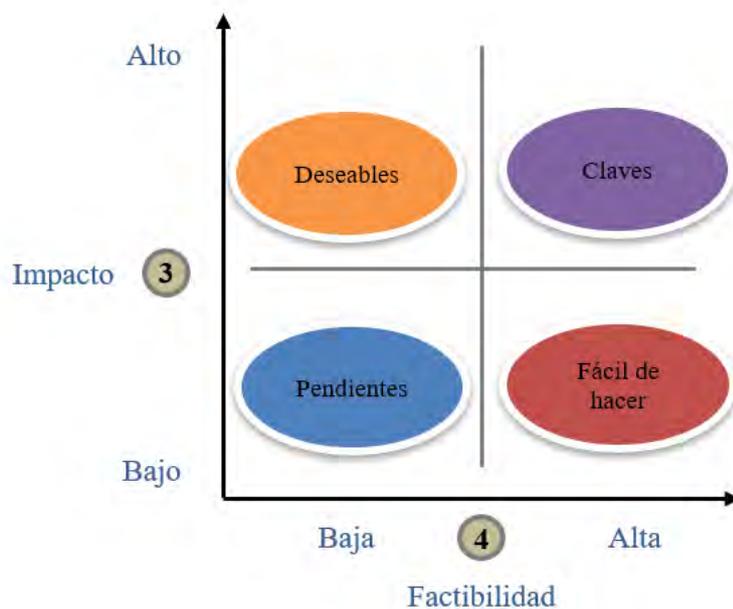
En resumen, para AVACH este plan de control de calidad es muy necesario porque le permitirá garantizar la calidad de su producto, el mismo que debe aplicarse ya sea antes, durante o al final de cada proceso productivo, pero siempre teniendo como base la norma de calidad ISO9001 que establece requisitos como conocer los procesos para el sistema de gestión de calidad y su aplicación en la organización, conocer la secuencia e interacción de

estos procesos, conocer los criterios y métodos que aseguren la operación y el control de forma eficaz, seguimiento , medición y análisis de los procesos, así como la implementación de acciones necesarias para lograr objetivos planificados y mejora continua en procesos.

4.2. Evaluación de las Alternativas de Solución

Figura 13

Mapeo de Acciones

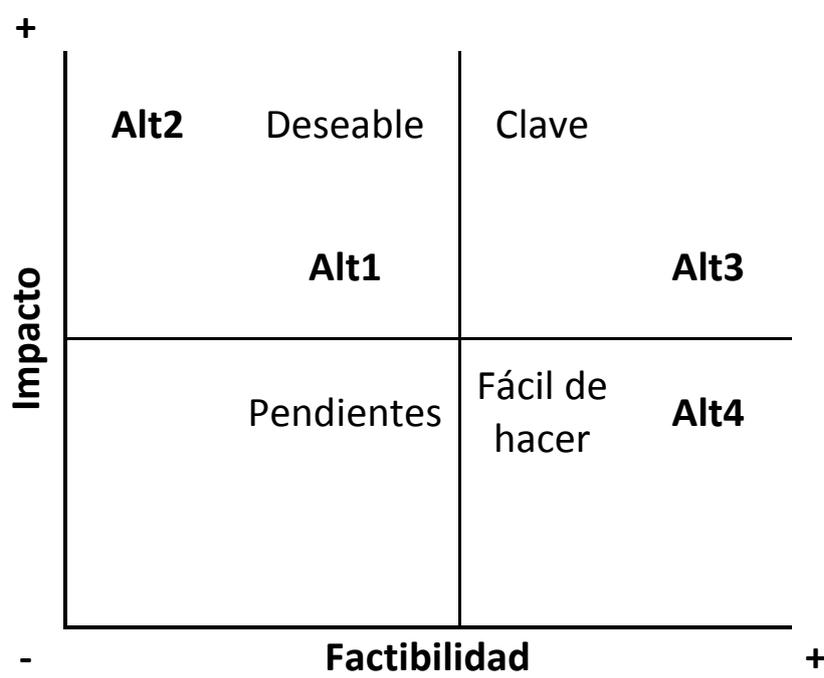


Las alternativas de solución fueron analizadas en una matriz de impacto versus factibilidad. La lógica de la matriz se ilustra en la Figura 13. El beneficio considerado es el retorno esperado de la inversión. La factibilidad es una medida de la factibilidad de implementación que depende de varios factores entre ellos el costo, al cual es inversamente proporcional. En la Tabla 19 se analiza cada alternativa y se asignan valores de impacto y factibilidad a cada una.

Tabla 19*Análisis Impacto/Factibilidad de las Alternativas de Solución*

Alternativa	Impacto	Factibilidad
Alternativa 1: Diversificar productos derivados del plátano	3	2
Alternativa 2: Pivotear a la producción de nuevos cultivos	4	1
Alternativa 3: Plan de Marketing Internacional	3	4
Alternativa 4: Plan de Control de Calidad	2	4

En base al análisis anterior, se ubican las alternativas en la matriz de mapeo de acciones para definir cuál será la solución propuesta. En la Figura 14 vemos la representación visual de las alternativas en la matriz.

Figura 14*Análisis Gráfico de las Alternativas de Solución*

4.3. Solución Propuesta

La solución propuesta elegida de entre las alternativas es la elaboración y ejecución de un Plan de Marketing Internacional pues tiene una buena factibilidad económica y un alto potencial de impacto positivo para AVACH.



Capítulo V. Plan de Implementación

5.1. Actividades

5.1.1. Programas Gubernamentales de Apoyo Financiero y de Gestión

Como parte de la implementación del Plan de Marketing se ha planificado que AVACH busque ayuda de programas gubernamentales de fomento a la exportación. Estos programas son una fuente potencial de recursos financieros y profesionales. Los fondos adicionales ayudarán a AVACH a incrementar el retorno de la inversión en el proyecto y el acceso a ayuda de profesionales especializados en marketing, comercio exterior y agricultura ayudará a alcanzar los objetivos comerciales.

Después de revisar el portafolio de programas gubernamentales disponibles, se identificó al Programa de Apoyo a la Internacionalización o PAI como una oportunidad que está alineada con la solución a implementar. Este programa es gestionado por ProInnovate y es un proyecto del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). El PAI otorga fondos desde S/ 70,000 hasta S/ 150,000 soles a mipymes y empresas que tienen el objetivo de exportar por primera vez o consolidarse en la exportación. Las empresas deben ser peruanas y los fondos otorgados no se necesitan reembolsar.

El Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico e Innovación o ProInnovate del Ministerio de la Producción fue fundado el 2021 por Decreto Supremo. ProInnovate gestiona y cofinancia proyectos de empresas de todos los tamaños y sectores, asociaciones, cooperativas y entidades del sector público, soporte al emprendimiento y académicas, entre otros. El Programa ProInnovate lleva a cabo concursos a nivel nacional agrupados en cuatro categorías: innovación empresarial, desarrollo productivo, emprendimiento e instituciones del ecosistema.

Existen varias modalidades según la experiencia, tamaño de la empresa y objetivos:

Modalidad I: Emprendimiento Exportador. Dirigida a empresas que cuentan con un producto o servicio exportable pero que aún no han exportado. Se espera que las empresas al culminar el programa hayan logrado ingresar sus productos o servicios al mercado internacional y que sigan exportando de forma sostenible.

Modalidad II: Potenciamiento de Exportaciones. Dirigida a empresas que aún no son exportadores frecuentes, pero tienen cierta experiencia en exportaciones. Se espera que al culminar el programa aumenten su volumen de exportaciones, así como estas se realicen de forma constante.

Modalidad III: Consolidación de la Actividad Exportadora. Dirigida a las empresas que exportan de forma frecuente y sostenida, y que cuentan con experiencia en atender mercados internacionales. Se busca que estas empresas al culminar el programa hayan consolidado los mercados nuevos y los ya atendidos.

Modalidad IV: Implantación Comercial. Dirigida a ayudar a empresas con exportaciones regulares, con conocimiento alto en la atención de mercados internacionales y que tengan la intención de implantar sistema de distribución comercial propio en el exterior.

Considerando la situación actual de AVACH se concluye que aplicaría la modalidad III de Consolidación de la Actividad Exportadora para así encontrar nichos de mercados en la cual su fruta orgánica con valor social obtenga un mayor precio. Esta modalidad busca apoyar a las empresas y asociaciones de productores en su proceso de internacionalización, consolidando su actividad exportadora, incrementando sus exportaciones mediante estrategias de desarrollo de mercados, con lo cual se alinea al plan de marketing propuesto a AVACH. Al ser un programa cofinanciado, AVACH debe contar con el 20% como contrapartida del proyecto y designar una persona para que sea el enlace dedicado entre AVACH y ProInnovate.

En la primera etapa de postulación los proyectos propuestos atraviesan cuatro instancias de evaluación durante un periodo de 139 días:

1. Etapa de Acreditación Legal
2. Etapa de Evaluación Externa.
3. Etapa de Evaluación de Libros Contables.
4. Etapa de Ratificación realizada por el Comité Técnico del PAI.

La etapa de ejecución una vez aprobado el proyecto tiene dos etapas llamados componentes I y II.

Componente I: Elaboración del Plan de Internacionalización. La primera etapa consiste en diseñar un Business Plan cuyo objetivo es un nicho de mercado internacional. Debe contener estrategias objetivas, presupuesto, actividades, indicadores, calendarización y contingencia. En esta modalidad se debe contar con el acompañamiento de un Tutor Exportador el cual será reclutado por ProInnovate o sugerido por AVACH y debe tener un perfil de acorde a los criterios indicados en las bases integradas (PAI, 2022). El costo de los servicios del Tutor es eligible para ser cofinanciado.

Componente II: Implementación del Plan de Internacionalización. La segunda etapa consiste en implementar el Business Plan con asesoría del tutor asignado por el PAI. En esta etapa se realiza también la contratación del gestor comercial en el mercado objetivo y servicios de terceros. El gestor comercial es un profesional que ayudará a la empresa a ingresar en el mercado objetivo. El gestor comercial también puede ser reclutado por ProInnovate o sugerido por AVACH y debe tener un perfil de acorde a los criterios indicados en las bases integradas (PAI, 2022). El costo de los servicios del gestor es eligible para ser cofinanciado.

5.1.2. Formar el Equipo Comercial de AVACH

La implementación y estructuración de un equipo comercial es determinante en los resultados comerciales y en el posicionamiento de AVACH. Es por ello que, con la finalidad de mejorar el performance de la asociación y su posicionamiento competitivo, se estructurará al equipo comercial siguiendo las fases y plazos establecidos en el diagrama de Gantt detallado en la Figura 15.

Figura 15

Item	Actividades	Semanas						
		1	2	3	4	5	6	7
1.0	Definición del equipo comercial (descripción de perfil y funciones)	■						
2.0	Proceso de selección del equipo comercial							
2.1	Levantamiento de perfil del candidato		■					
2.2	Apertura de proceso, publicación del proceso de selección.		■					
2.3	Proceso de Hunting, Screening telefónico, entrevistas por competencias, validación de skills.		■	■				
2.4	Envío de candidatos potenciales.				■			
2.5	Coordinación de entrevistas con la Asociación de los candidatos que se consideren idóneos.					■		
2.6	Validación de referencias laborales.					■		
2.7	Evaluaciones psicológicas.					■		
3.0	Contratación						■	
4.0	Capacitación							■

Gantt de la Formación del Equipo Comercial AVACH

Definición del Equipo Comercial. La asociación ha definido que el equipo comercial debe estar conformado por un Gerente Comercial y un Asistente Comercial, los cuales tendrán los siguientes perfiles y funciones.

Gerente Comercial

Perfil

- Ing. Agrónomo, Agrícola, Industrial o afines.
- MBA en Negocios Agrícolas o afines.
- Mínimo ocho años en cargos similares.
- Experiencia en Marketing y Negocios Internacionales.
- Conocimientos en seguridad, salud en el trabajo (deseable).
- Office intermedio.

- Inglés avanzado.

Funciones

- Diseño e implementación de estrategias y planes de mercadeo nacional e internacional.
- Diseñar e implementar campañas de marketing.
- Elaboración e implementación de nuevos proyectos y negocios.
- Desarrollo e implementación de estrategias para la introducción de nuevos productos.
- Supervisar el desarrollo Brand Awareness. Buscar gran notoriedad de marca por potenciales clientes, y asociarla.
- Realizar el seguimiento de objetivos y acciones.
- Efectuar y controlar el presupuesto comercial.
- Gestionar la elección, control y seguimiento de proveedores del área, buscando optimizar el presupuesto asignado.
- Gestionar la medición de indicadores de satisfacción del cliente (NPS).
- Analizar el reporte de ventas.
- Remuneración Fija mensual: S/5,000.
- Remuneración variable mensual: 0.75% del valor FOB de las ventas de banano orgánico que concrete.

Asistente Comercial

Perfil

- Estudios técnicos concluidos en administración, marketing o carreras afines al área comercial.
- Experiencia mínimas de cuatro años en ventas locales con mayoristas y / o empresas extranjeras.

- Sólidos conocimientos de cultivos, específicamente, plátanos.
- Ejecutar la comunicación de la marca.
- Elaboración de indicadores de gestión en ventas.
- Funciones:
- Reportar al Gerente Comercial.
- Elaborar plan de ventas.
- Desarrollar estrategias comerciales para mejorar la proyección de ventas.
- Realizar trabajo de campo para la búsqueda y de clientes potenciales.
- Impulsar, coordinar y ejecutar la venta local e internacional.
- Elaborar informes sobre la evolución del precio del banano en el mercado.
- Elaborar informes de ventas y cobranzas.
- Presentar y / o sugerir nuevas ideas a fin de promover la imagen institucional.
- Coordinar con almacén / logística para confirmar las toneladas a vender.
- Coordinar con el área contable la emisión de los comprobantes de pago y depósitos.
- Otras funciones afines o complementarias que le sean asignados.

Remuneración Fija mensual: S/4,000.

Proceso de Selección del Personal. La selección del talento humano adecuado para conformar el equipo comercial estará a cargo de la consultora AHP Headhunting, empresa con más de 14 años de experiencia en el mercado peruano y regional, que se encargará de las siguientes etapas:

1. Levantamiento de perfil del candidato
2. Apertura de proceso, publicación del proceso de selección.
3. Proceso de Hunting, Screening telefónico, entrevistas por competencias, validación de habilidades.

4. Envío de candidatos potenciales.
5. Coordinación de entrevistas con la Asociación de los candidatos que se consideren idóneos.
6. Validación de referencias laborales
7. Evaluaciones psicológicas

Honorarios. Los Honorarios establecidos por la Consultora ascenderán al 90% de la remuneración propuesta por cada posición más los costos administrativos y de apertura del proceso que ascenderán a US\$80 por posición. La garantía de 60 días y el plazo de envío de candidatos es de 15 días calendario. Este plazo incluye la gestión de redes laborales, evaluaciones psicológicas laborales, evaluación por competencia y gestión de antecedentes.

Proceso de Contratación y Capacitación. La Contratación y capacitación, que son el cierre de la fase de reclutamiento y selección del ingreso del equipo comercial, estará a cargo de la Gerencia General de la Asociación. Esta última etapa de la implementación del equipo comercial se llevará a cabo en un plazo aproximado de 15 días.

5.1.3. Renovación de la Página Web de AVACH

Cuando se habla de marketing, se conoce por definición como aquellas actividades, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar productos que tienen valor para los consumidores, clientes, accionistas y en general para toda la sociedad. Sin embargo, el concepto del marketing va mucho más allá, ya que es una forma de pensar sobre como comprender la relación de intercambio de los productos de una empresa con el mercado. Asimismo, mediante el marketing es posible construir estrategias, que son las acciones que tienen como fin conseguir un objetivo planteado, específicamente en marketing las estrategias permiten identificar y evaluar a determinados clientes como segmento – mercado, ofreciéndoles la mejor manera de hacerles llegar los productos y una adecuada planificación permitirá que la organización pueda pronosticar, anticiparse a los cambios del

entorno y ver oportunidades futuras. Estas estrategias están relacionadas con una o varios instrumentos del marketing que son: producto, precio, plaza y promoción.

Para este caso de AVACH, en esta parte nos dedicaremos a ampliar sobre el tema de promoción, dado que este instrumento bien trabajado le puede permitir a la organización a través de la promoción y la comunicación una adecuada diferenciación que le de ventaja, lo cual puede lograrse mediante mensajes o anuncios publicitarios específicos o través por ejemplo de la formación de personal convirtiéndolo en imagen de la compañía. Asimismo, si el enfoque es en promoción, consideramos que una estrategia alineada con esto sería la de posicionamiento, que les brinde una dirección unificada a las acciones de AVACH, una visión, no solo para la estrategia de comunicación, sino a todas las demás estrategias de marketing.

Por lo mencionado anteriormente, la investigación realizada considera que uno de los factores claves para mejorar los resultados de AVACH es impulsar el marketing digital, que es una herramienta poderosa que le brindará a la organización el conocimiento y habilidades necesarias para el desarrollo de nuevas estrategias de marketing a través de canales digitales, donde predominan características como la inmediatez, irrupción en redes sociales y otras, que se enfocan principalmente en el mejoramiento de las relaciones con los clientes a través de la evaluación constante de resultados.

Según Ibáñez (2014), cualquier estrategia que se desee implementar en una organización debe apoyarse en bases sólidas, por ejemplo, un negocio online se sostiene sobre una página web muy bien diseñada y desarrollada, dado que, ante cualquier falla o error de ésta, impacta directamente en los resultados, porque no se saca el máximo provecho de la inversión en publicidad. Durante la última década se ha evidenciado la transformación al 100% del “mundo internet”, lo cual demanda de una mayor especialización y profesionalismo en la materia. Con respecto al diseño web y con el crecimiento del comercio electrónico y la

competencia agresiva, se hace necesario una constante actualización y optimización del diseño de las páginas web, que les brinde una agradable navegación a sus usuarios.

Cuando nos referimos a que es necesario mejorar u optimizar la web existente de AVACH, partimos por la necesidad e importancia de que este sitio web genere tráfico y oportunidades de ventas, que permita interactuar con los usuarios y hacer que estos conozcan la organización, el producto, los procesos, entre otros temas importantes y se conviertan en clientes o potenciales clientes. Sin embargo, es necesario saber que este tema es muy amplio y por ello se requiere de un equipo profesional que tenga distintas habilidades para poder llevar a cabo diferentes estrategias de marketing digital como: SEO, Google Adwords, marketing de contenidos, marketing en redes sociales, entre otras.

SEO (Search Engine Optimization). Un tema importante desde hace mucho tiempo atrás en que los buscadores empezaron a tomar relevancia es el posicionamiento SEO (Optimización de motores de búsqueda), ya que esto es uno de los pilares fundamentales del marketing online actual, que permite generar vínculos de retroceso sobre el contenido, títulos, descripciones y otros, que permita aumentar la visibilidad en motores de búsqueda y lograr posicionarse y clasificar en los primeros resultados de buscadores como Google u otros. Para esto es necesario que previamente se diseñe una estrategia SEO que se adapte al tipo de negocio de AVACH. En el marketing digital, lo más importante es la visibilidad, por tanto, se debe buscar que los usuarios vean más de AVACH, lo que generará un mayor tráfico.

Según O'Keefe (2019), si se implementa correctamente el SEO, puede representar una estrategia importante y rentable para el crecimiento orgánico de la organización. De hecho, la reciente investigación de la compañía de análisis web Parse.ly muestra que el buscador de Google representó aproximadamente la mitad del tráfico de referencia de los publicadores en su red en el 2018.

La clave es que el sitio web brinde una primera buena impresión, ya que, si alguien llega a éste y encuentra una página ordenada, con un buen diseño y contenido estructurado, continuará con su búsqueda e información deseada, de lo contrario en menos de dos segundos dará por terminada su búsqueda en este sitio web. Sin embargo, al momento de la elaboración del presente trabajo de investigación, cuando se coloca la palabra “AVACH” en los principales buscadores como Google y Yahoo, no aparece ningún enlace que me dirija al sitio web oficial de la compañía, ni a sus redes sociales, lo cual es un grave problema porque no tiene presencia online, más aun considerando que el mercado objetivo de esta organización es principalmente de otros países, por lo tanto, aquellos usuarios interesados en el producto de AVACH lo más probable es que como primer paso hagan una búsqueda por internet para encontrar las principales empresas del sector para luego contactarlas y elegir entre ellas, pero esta dificultad para encontrarlos impacta directamente en la escasa cantidad de clientes que tienen en la actualidad y que les genera una peligrosa dependencia de los clientes habituales.

Además de esto, el sitio web corporativo de AVACH no tiene un diseño adecuado que genere una atracción por los usuarios y por ello es necesario realizar una mejora del mismo con acciones que deben ser planteadas por los especialistas en estos temas, pero entre ellas podemos mencionar:

- Sitio web dinámico e interactivo, modelo y/o multi-idioma.
- Diseños personalizados acorde a la imagen del negocio de AVACH.
- Galerías multimedia, video y/o imágenes de alta calidad.
- Productos, procesos, imágenes de productos con detalles.
- Artículos en el blog, con testimonios, comentarios y calificación del servicio brindado y calidad de los productos.
- Enlace con redes sociales corporativas.

- Contactos, ubicación y datos principales de la organización (Estructura de organigrama, otros).

Es importante mencionar también que el posicionamiento orgánico en buscadores (SEO) puede tomar varios meses, por lo cual es una estrategia a mediano plazo, por ello, para ganar tiempo y aprovechar el flujo de usuarios que hacen consultas en Google, otra opción es realizar una inversión en Adwords, que es el sistema de publicidad en Google, que también tiene una extensión llamada Google AdSense, para monetizar sitios web.

Google Adwords. Mediante esta herramienta es posible crear anuncios en el motor de búsqueda más grande del mundo y permite gestionar anuncios con banners en: YouTube (videos publicitarios que aparecen antes del contenido buscado), red de display (mediante banners que parecen en otros sitios web con sus respectivos anuncios), enlaces patrocinados (enlaces en la página de resultados con un aviso publicitario).

Entonces, es probable que no todas las estrategias de marketing digital deben implementarse para este caso de AVACH, considerando el público objetivo, la modalidad de compra (mediante contratos de venta), entre otros, sin embargo, es importante conocerlas y tenerlas en cuenta porque en determinados momentos se puede aplicar alguna campaña dirigida para un segmento específico.

Marketing de contenidos. Se refiere a la calidad del contenido de la publicación, con información relevante, útil y valiosa, que tiene el objetivo de traer el público potencial a nuestros productos. Proporciona múltiples beneficios como: mejorar la imagen de la organización al compartir con los usuarios contenido útil impactando en la reputación y visibilidad de la compañía, es económica y rentable, consolida la relación de la compañía con el usuario, devuelve el enfoque a lo más importante que es el cliente.

Entonces, volviendo al caso de AVACH, para concretar esta estrategia es necesario contar con un plan de contenidos, el cual muestre las propuestas y objetivos que la

organización desea poner en práctica. En ese sentido, hay diferentes tipos de contenidos en los cuales se deben trabajar como: videos, informes, post especializados, podcasts, seminarios web, entre otros. La idea de esto es poder transmitir al público que en la organización se tiene un equipo humano apasionado por lo que hace, lo cual se refleja mediante la creación de contenido de valor.

Marketing en Redes Sociales. Son varias las redes sociales que existen, pero las principales son: Facebook, LinkedIn, WhatsApp, YouTube, Twitter, Pinterest y Tik Tok, por tanto, es necesario tener en cuenta el perfil de cada una de éstas y enfocarse en aquellas redes donde sabemos que está el público objetivo de AVACH.

Entonces, es necesario crear un contenido que sea atractivo de cara a los usuarios, ofrecerles contenido de valor, resolver sus dudas, generar conversaciones y motivar las interacciones, buscando con ello, que el usuario tenga una razón para seguir a la organización en redes sociales. Es importante desarrollar un estilo que diferencie a AVACH de las demás organizaciones locales y extranjeras que se dedican al mismo rubro, que ofrezca una temática variada que represente los intereses del público objetivo, con imágenes de alta calidad, videos cortos pero muy provechosos, entre otros. Es importante también hacer una adecuada programación del contenido, los canales a emplear, frecuencia y horario de las publicaciones.

Por todo lo mencionado anteriormente, la propuesta es que AVACH considere darle un mayor impulso al marketing digital y aprovechar estas estrategias u otras que existen y que pueden potenciar el posicionamiento de la organización. Para ello, se propone que cuenten con el asesoramiento de una agencia de marketing digital, que brinde todos los servicios asociados como: el servicio SEO para mejorar el posicionamiento web de AVACH, desarrollo web mediante el rediseño de la página web corporativa, enlace con redes sociales y redacción de contenido original para el sitio web y blog corporativo, y otras estrategias que puedan surgir de la evaluación y asesoramiento de una empresa especializada en temas de

marketing digital. Esta empresa de marketing digital debe contar con profesionales especializados en diseño gráfico, copywriting, fotografía, diseño web, programación y SEO.

5.1.4. Participación en Ferias Internacionales

Las ferias internacionales son espacios comerciales internacionales donde acuden productores, compradores, proveedores y otros participantes de la cadena de productiva y de exportación de productos frescos. Son herramientas comerciales imprescindibles para conocer potenciales clientes, conocer la competencia y estar al día de los últimos avances de la industria. Es una oportunidad de presentarse y hacerse conocer por potenciales clientes y socios. Los tratos comerciales logrados son muy importantes para planificar las campañas. Conseguir nuevos compradores del banano orgánico de AVACH es esencial para el éxito de la solución elegida. El éxito de la estrategia depende en gran medida del éxito que el equipo comercial tenga para conseguir nuevos clientes internacionales a través de estas ferias.

El Gerente Comercial y un representante del directorio de AVACH viajarán a las ferias para promocionar los productos y contactar potenciales clientes. Se consultó con AVACH y profesionales del rubro y se analizaron cuatro ferias internacionales que fueron señaladas como las más importantes a nivel mundial.

Fruit Logistica “All in One” 2023. Feria anual en la ciudad de Berlín en Alemania que reúne a todas las áreas de negocio y participantes del mercado de los productos frescos. Estarán representados los productores de alimentos frescos, sistemas técnicos de producción, logística y servicios relacionados. Habrá 1994 expositores de 87 países y más de 72,000 visitantes profesionales. Es la feria más importante y ofrece excelentes oportunidades de establecer contactos. Su página web es <https://www.fruitlogistica.com/es/>

Esta feria ha sido identificada por AVACH y expertos en el rubro como la feria de frutas más importante y con mayor potencial. Debido a esto se apunta a participar como

coexpositor en el stand de Promperú y de no ser posible participar como expositor independiente de todos modos.

BioFach 2023. BioFach comenzó en 1990 y es la principal feria a nivel mundial de alimentos orgánicos. En BioFach los productores y fabricantes tienen la oportunidad de presentar sus productos para que la comunidad de productos orgánicos los observe y analice. Es una plataforma de relaciones públicas y promoción que ofrece la oportunidad de intercambios personales, networking y de participar de su foro de discusión con clientes, proveedores y socios; así como de mantenerse actualizado de los últimos avances en tecnología y políticas públicas. En la versión del 2022, BioFach reunió a 2276 expositores de 94 países y 24,000 visitantes profesionales de 137 países. La página web de BioFach es <https://www.biofach.de/en>.

Fruit Attraction 2023. Feria que se realiza de forma anual en Madrid, España, normalmente la primera semana de octubre. Es organizada por IFEMA Madrid y FEPEX y reúne a toda la cadena de valor del sector hortofrutícola. Todavía no tiene fecha programada para el 2023. De acuerdo a la página web de IFEMA, Fruit Attraction es negocio, innovación, diversidad, conocimiento, inspiración y conexión. Debido a su ubicación en el sur de Europa se posiciona como una puerta de entrada a Europa desde Latinoamérica. Existen varias áreas especializadas como espacio de debate e intercambio de conocimiento con jornadas técnicas y eventos sectoriales. Es una oportunidad de generar vínculos y proyectos futuros. Su página web es: <https://www.ifema.es/fruit-attraction>

PMA Fresh Summit: “The Global Produce and Floral Show”. Feria de productos frescos y florales organizada por la International Fresh Produce Association. La PMA Fresh Summit se desarrolla anualmente en una ciudad de Estados Unidos que va rotando y en el 2023 tendrá lugar en la ciudad de Anaheim normalmente en el mes de octubre. El 2022 esta feria tendrá el nombre de “The Global Produce and Floral Show”. Participan compañías de

toda la cadena de suministro de productos frescos y florales. Asisten compradores, proveedores, vendedores de soluciones empresariales y expertos del rubro. El cronograma es flexible por lo que permite hacer conexiones y reconectar con sus conocidos favoritos para hacer crecer el negocio.

En esta última feria se decidió no participar pues, de acuerdo con la opinión de AVACH y otras personas especializadas del rubro, el mercado de Estados Unidos no valora los productos orgánicos tanto como el mercado europeo y por tanto el precio máximo que se podría obtener es menor.

5.2. Plan de Implementación y Presupuesto

5.2.1. Presupuesto del Equipo Comercial

En la tabla se Tabla 20 detallan las actividades de la selección del equipo comercial de AVACH. El presupuesto contempla el costo de los servicios de selección del gerente y su asistente comercial así como gastos administrativos relacionados como la publicación de las convocatorias en redes sociales, bolsas de trabajo y medios especializados.

Tabla 20

Presupuesto del Proceso de Selección de Personal

Concepto	Moneda	Precio Total en Moneda de origen	Precio Total en Soles
Servicio de selección del Gerente Comercial	PEN	4,500	4,500
Gastos administrativos por selección del Gerente Comercial	USD	80	320
Servicio de selección del Asistente Comercial	PEN	3,600	3,600
Gastos administrativos por selección del Asistente Comercial	USD	80	320
Total de Selección de Personal			8,740

5.2.2. Presupuesto para actualizar la página WEB

En la Tabla 21 se muestra el presupuesto preparado para el desarrollo de la nueva página web de AVACH.

Tabla 21*Presupuesto para Mejora de la Página Web*

Descripción de la actividad	Unidad de medida	Cantidad	Precio Unitario (USD)	Precio Total (USD)
Recopilación información en sitio				
Hospedaje para equipo de 3 personas x 14 días	días	10	60	600.00
Viáticos para equipos de 3 personas x 14 días	días	10	45	450.00
Movilidad para equipos de 3 personas x 14 días	días	10	15	150.00
Honorarios de profesionales				
Tarifa especialista en diseño gráfico	Día - H	14	40	560.00
Tarifa especialista en copywriting	Día - H	14	40	560.00
Tarifa especialista en fotografía	Día - H	14	40	560.00
Tarifa especialista en diseño web	Día - H	14	40	560.00
Tarifa especialista en programación y SEO	Día - H	14	40	560.00
Total				4,000.00

5.2.3. Presupuesto de Participación en Ferias Internacionales

AVACH participará como visitante en las ferias de Fruit Attraction y Biofach. La feria de Fruit Logistica fue señalada por AVACH y por expertos del rubro como la feria más importante y con mayor potencial de todas. Por ese motivo se ha contemplado participar como coexpositor en el stand de Promperú en la feria de Fruit Logistica del 2024. En caso no se logre participar como expositor se ha presupuestado una inversión de \$4000 USD en un stand propio de 12 metros cuadrados. Las personas que asistirán a cada feria son el gerente comercial contratado y una persona perteneciente a AVACH. En el viaje a Alemania se ha considerado días adicionales de estadía pues el equipo comercial permanecería en dicho país de corrido para asistir a ambas ferias.

En la Tabla 22 se muestra el presupuesto preparado para la asistencia a las tres ferias internacionales elegidas durante la duración del proyecto. Los montos son referenciales y

obtenidos en base a la experiencia de personas que han participado en ferias internacionales. Los pases de ingreso normalmente se compran y se pueden utilizar para todos los días de la feria. Actividades adicionales como conferencias y talleres pueden tener un precio adicional. El monto total presupuestado para participar en las ferias durante el 2023 y 2024 es de USD \$17,280.

Tabla 22

Presupuesto de Participación en Ferias Internacionales 2023 - 2024

	All in One	BioFach	Fruit Attraction
Organizador	FruitLogistica	NürnbergMesse	IFEMA
Enfoque	Frutos y Hortalizas	Orgánicos	Frutos y Hortalizas
Ciudad	Berlin	Nuremberg	España
País	Alemania	Alemania	Madrid
Mes	Febrero	Febrero	Octubre
Fechas	8, 9 y 10	14,15,16,17	4, 5 y 6
Días	5	5	3
Pasajes	\$1,500.00	\$1,500.00	\$1,000.00
Pases	\$100.00	\$100.00	\$100.00
Hotel	\$120.00	\$120.00	\$120.00
Gastos diarios	\$60.00	\$60.00	\$60.00
Personas	2	2	2
Subtotal viáticos	\$5,000.00	\$5,000.00	\$3,280.00
Stand 12m ²	\$4,000.00		
Total	\$9,000.00	\$5,000.00	\$3,280.00

5.2.4. Presupuesto Consolidado del Proyecto

La participación en el PAI no requiere un presupuesto adicional pero sí implica un copago del 20% del presupuesto. La relación de gastos elegibles y no elegibles se explica a continuación.

Presupuesto sin Cofinanciamiento. En caso la asociación AVACH no logre acceder al programa de ProInnovate deberá asumir la inversión total del proyecto. En la Tabla 23 se consolida los montos presupuestados para cada una de las actividades del Plan de Marketing así como los sueldos del gerente y el asistente comercial.

El sueldo del Gerente Comercial se calculó solo en base al sueldo básico de S/5000 por 15 meses e incluye beneficios pero no incluye comisiones. El mismo criterio se usó para el asistente comercial pero con un sueldo básico de S/4000.

Tabla 23

Presupuesto para el Plan de Marketing con Recursos Propios

Concepto	USD	PEN
Servicio de Selección de Personal	\$2,300.00	S/8,740.00
Sueldo Gerente Comercial (15 meses, sin comisiones)	\$30,000.00	S/114,000.00
Asistente Comercial (15 meses)	\$24,000.00	S/91,200.00
Servicio Tercero Diseño Página Web	\$4,000.00	S/15,200.00
Participación en Ferias 2023 y 2024	\$17,280.00	S/65,664.00
Total	\$77,580.00	S/294,804.00

Nota. Tipo de cambio utilizado es 3.8

El monto como se puede ver es muy elevado y dada la situación financiera actual de la asociación es un riesgo considerable. Es necesario entonces apuntar a acceder a las ayudas y programas gubernamentales para reducir el riesgo financiero

Presupuesto con Financiamiento PAI. La implementación del plan de marketing contempla postular a la modalidad III del PAI y de acceder a él permitirá cubrir un 80% de la inversión de los ítems elegibles. Por otro lado el PAI exige en el componente I contar con el acompañamiento de un Tutor Exportador y en el componente I y II contar con el Tutor y además un Gestor Exportador en el mercado destino. Tanto los servicios del Tutor como los del Gestor son elegibles para financiamiento al 80%. Los sueldos del personal de AVACH no

son elegibles. Por los motivos anteriores para el presupuesto del proyecto con financiamiento del PAI solo se está considerando contratar al gerente comercial y prescindir del asistente.

La inversión que necesita hacer AVACH en el proyecto es de S/145,600.80 en 15 meses aproximadamente dependiendo del tipo de cambio. El subtotal del componente I asciende a S/37,392 y el componente II a S/89,011 soles. En ambos casos no se excede el monto máximo del financiamiento del PAI que es S/60,000 soles para el componente I y de S/90,000 para el componente II. En la Tabla 24 se detallan los ítems y se calcula a cuánto ascienden el monto de la inversión necesaria por parte de AVACH y el financiamiento proporcionado por el PAI.

Tabla 24

Presupuesto del Plan de Marketing con Financiamiento PAI

Concepto	Costo	Financiamiento PAI	AVACH
Componente I			
Servicio de Consultoría de HH	\$2,300.00	S/6,992.00	S/1,748.00
Servicio Tercero Diseño Página Web	\$4,000.00	S/12,160.00	S/3,040.00
Tutor Exportador (3 meses)	\$6,000.00	S/18,240.00	S/4,560.00
Componente II			
Participación en Ferias 2023 y 2024	\$17,280.00	S/52,531.20	S/13,132.80
Tutor Exportador (12 meses)	\$6,000.00	S/18,240.00	S/4,560.00
Gestor Comercial (12 meses)	\$6,000.00	S/18,240.00	S/4,560.00
No Elegibles			
Sueldo Gerente Comercial (15 meses)	\$30,000.00	S/0.00	S/114,000.00
Inversión Total		S/126,403.20	S/145,600.80

Nota. El tipo de cambio usado es 3.8

5.2.5 Gantt de Actividades

En la Figura G 1 y Figura G 2 del Apéndice G se expone el diagrama de Gantt de Implementación del Plan de Marketing durante los años 2023 y 2024.

5.3. Factores Clave para el Éxito de la Implementación

5.3.1. Factores Trascendentales

Eficacia para Concretar Ventas. El principal objetivo del plan de marketing internacional es abrir nuevos y más rentables mercados para el banano orgánico que produce AVACH. La demanda de estos mercados a su vez se traducirá en un incremento de las ventas y el margen de ventas que le permitirá revertir los resultados negativos que presenta hace varios años. La manera de lograr ese objetivo es lograr encontrar compradores nuevos que paguen un mejor precio. Esto dependerá mucho de la habilidad del nuevo Gerente Comercial para prospeccionar mercados, promocionar el producto y cerrar tratos ventajosos para la asociación. Los indicadores de gestión a controlar serán la cantidad de contenedores o cajas colocados a través de esos tratos y el precio por caja obtenido.

Éxito de Acceder al PAI. La propuesta de AVACH a ProInnovate debe contar con objetivos claros, definir el mercado meta, proyectar sus expectativas de demanda y cuota de mercado, ofrecer una propuesta de valor atractiva, así como precisar las ventajas competitivas del banano orgánico producido por AVACH. Debe acompañar un presupuesto y plan de actividades proyectadas. Es muy importante manifestar el impacto positivo en la economía de los pequeños productores, la viabilidad de la propuesta y el potencial del producto.

Gestión de la Empresa. Es indispensable que AVACH forme un equipo técnico de apoyo a la propuesta que pueda disponer de recursos oportunamente para poder manejar de una forma eficaz la documentación requerida. La evaluación de la propuesta pasa desde la parte legal, es decir que la asociación cuente con sus representantes debidamente registrados, la acreditación de las múltiples certificaciones con las que cuenta la asociación y llevar una contabilidad ordenada.

Modernización del Negocio con Marketing Digital. Este tipo de negocios como el de AVACH no son naturalmente digitales, por ello no existe una forma eficiente y moderna

que permita atraer nuevos clientes, ya que para esto no utiliza o utiliza muy poco los medios digitales, por lo cual es más un negocio tradicional que es reconocido por las experiencias entre sus principales clientes, o participación en activaciones como ferias u otros, que requieren una interacción “cara a cara” con el cliente.

El uso del marketing digital permite un mejor posicionamiento utilizando canales digitales, teniendo presencia online con información clara, precisa y confiable que permita captar nuevos potenciales clientes mediante canales como el sitio web, blog o redes sociales, lo cual permitirá hacer conocido y más fácil de ubicar a la organización, para un cliente principalmente extranjero interesados en el producto que comercializa AVACH, lo cual tendrá como impacto positivo, mayores oportunidades de aumentar las ventas.

5.3.2. Factores obstaculizadores

Falta de Recursos. Según AGAP en un artículo publicado por el diario gestión, la industria del banano orgánico en el Perú solo subsiste, debido a su casi nulo margen de rentabilidad, por lo cual no cuenta con muchos recursos económicos. Este sería el principal obstáculo, el no contar con los fondos suficientes para la etapa de presentación y evaluación del proyecto y luego no contar con el 20% de contrapartida de este.

Falta de Compromiso de Equipo Directivo. En AVACH la máxima autoridad es la asamblea general que aprueba o rechaza los presupuestos anuales y proyectos. La asamblea está conformada por los mismos productores, que son personas que han trabajado gran parte de su vida en el negocio del banano y tienen una forma de ver tanto el negocio como el manejo interno. Es una posibilidad que en el corto o mediano plazo, de no tener los resultados esperados, se pierda el compromiso para continuar con el plan propuesto, más aún considerando que se deben invertir recursos propios y probablemente la decisión de desarrollar este proyecto haya sido en contra de la voluntad de muchos miembros de la asociación, que se resisten a desarrollar el negocio de una manera distinta. Se debe lograr que

como organización estén convencidos de la apuesta que se está haciendo para buscar mejoras para AVACH. Asimismo, es importante que todas las acciones que sean implementadas como parte del proyecto tengan una continuidad en el tiempo, basado en una medición periódica de los indicadores identificados como las más importantes. El riesgo que se puede presentar es que luego de obtenidos los primeros resultados, se niegue el seguir apostando por ciertas inversiones como por ejemplo el mantenimiento constante del sitio web y redes sociales de AVACH y todo el trabajo realizado al inicio sea insuficiente.

Pobre Planeamiento y Control del Proyecto. Para que un proyecto sea exitoso es necesario tener una adecuada planificación, teniendo un análisis claro del mismo, una definición específica y comprensible de los objetivos, así como de sus principales riesgos y restricciones. Se considera que el no tener un planeamiento correcto puede llevar al aumento de costos directos e indirectos, lo cual puede tener como consecuencia el abandono del proyecto sin haberlo culminado.

De igual manera el desconocimiento de técnicas y herramientas para llevar un adecuado control del proyecto, suele ser otro problema de una organización, porque delega el 100% de responsabilidad y control al nuevo equipo que se está sumando para el proyecto. Es de vital importancia que AVACH pueda contar con un equipo de apoyo con las capacidades necesarias para soportar, controlar y visualizar en macro el proyecto.

Capítulo VI. Resultados Esperados

La implementación del Plan de Marketing comenzaría en enero del 2023, año en el cual se vería un primer incremento ligero en las ventas estimado en 80 contenedores anuales. A partir del 2024 en adelante habría un incremento más importante en las ventas. El precio FOB por caja promedio también aumentaría conforme se consigan ventas con precios por encima de \$13 USD. El precio promedio de la caja de banano en el 2022 fue de \$13.06 USD. Se apunta entonces a conseguir ventas cuyo precio por caja esté por encima de dicha cantidad, a partir de \$13.50 USD por caja. En el 2022 se ha considerado el mismo coste promedio de caja de banano que en el 2021. Debido a que el plan de marketing va tomar más de un año en tener resultados con una magnitud que permita revertir la tendencia a pérdida de las operaciones de AVACH es necesario también tomar medidas a corto plazo para revertir los resultados negativos de los últimos años.

Como primera medida a corto plazo AVACH decidió que a partir del primero de junio del 2022, el precio que se pagará a los agricultores por cada caja de banano orgánico de exportación se reducirá de \$5.50 USD a \$5.30 USD por caja. Esta reducción será de forma transitoria hasta que mejore la situación financiera. Esto reducirá el coste promedio de la caja de banano \$11.25 a \$11.05 USD aproximadamente y ayudará a corto plazo a reducir las pérdidas de la asociación. La reducción para la asociación en el coste de \$0.20 por caja tendrá un impacto directo en el margen bruto el cual aumentará progresivamente conforme se consiga un mejor precio del banano gracias a la gestión de marketing. Más adelante cuando la situación financiera mejore y se logre consolidar ventas regulares a un mejor precio se revertirá esta medida pudiendo incluso volver a ser aumentada por encima de \$5.50 USD. En la proyección se ha considerado regresar al precio de \$5.50 en 2026.

Tabla 25*Flujo de Caja Libre del Escenario Neutral*

	0	2023	2024	2025	2026	2027
Número de contenedores de banano adicionales		80	160	176	194	213
Cajas por contenedor a Europa		1,080	1,080	1,080	1,080	1,080
Precio por caja exportada		13.50	14.00	14.00	14.00	14.00
Costo por caja exportada		11.05	11.05	11.05	11.25	11.25
Tipo de cambio		3.998	3.998	3.998	3.998	3.998
+ Ventas en soles		4,663,267	9,671,962	10,639,158	11,727,253	12,875,799
- Costo de ventas		(3,816,971)	(7,633,941)	(8,397,335)	(9,423,686)	(10,346,624)
- Gastos de venta		(373,061)	(773,757)	(851,133)	(938,180)	(1,030,064)
- Comisión de ventas		(34,975)	(72,540)	(79,794)	(87,954)	(96,568)
- Gastos de administración		(377,151)	(384,694)	(392,388)	(400,236)	(408,240)
+ Otros Ingresos (Drawback)		139,898	290,159	319,175	351,818	386,274
EBIT (Earnings before interest and taxes)		201,008	1,097,189	1,237,683	1,229,015	1,380,576
- Impuesto a la renta		(59,297)	(323,671)	(365,117)	(362,559)	(407,270)
NOPAT (Net Operating Profit After Taxes)		141,711	773,518	872,567	866,456	973,306
Depreciación		-	-	-	-	-
Amortización		-	-	-	-	-
Inversión en Plan de Marketing	(31,601)					
Flujo de caja libre	(31,601)	141,711	773,518	872,567	866,456	973,306

En la Tabla 25 se muestra el flujo de caja libre para el escenario neutral, el cual tiene un VAN de S/ 2,247,705.99, el TIR de 702.42% y el ROI de 113.79. Este escenario considera un aumento el primer año de 80 contenedores adicionales pues el primer semestre estaría dedicado a las actividades de implementación del proyecto. El segundo año se espera aumentar al doble los contenedores adicionales y partir del 2025 un aumento del 10% anual. El primer año se colocó un aumento de \$13 a \$13.50 por caja y a partir del 2024 conseguir ventas a partir de \$14 por caja de banano.

Los gastos administrativos aumentarían en S/90,000 anuales debido al sueldo del Gerente de Marketing en primera instancia. De todos modos para ser más precavidos en los escenarios pesimista, neutral y optimista se ha considerado un gasto administrativo del 8% de las ventas pues se considera que conforme aumenten las ventas podría aumentar el gasto por encima del sueldo del Gerente de Marketing. Las contrataciones y aumentos salariales deben ser muy bien controlados para mantenerlo como máximo en 8% y de ser posible reducirlo, al menos hasta que mejore la situación financiera de la asociación. La tasa promedio ponderado de capital se ha considerado en 14.72% que corresponde a una mediana empresa.

Se ha planteado un escenario cero ventas el cual representa la posibilidad de que no se logre concretar ni una sola nueva venta en los cinco años proyectados. Es el peor escenario concebible, peor incluso que el escenario pesimista. En este escenario la pérdida vendría dada por el sueldo del gerente y la inversión inicial y tendría un VAN de menos S/339,355.29. El flujo de caja proyectado del escenario cero venta se muestra en la Tabla 26.

En la Tabla 27 se ha considerado un escenario pesimista donde las ventas son un 50 por ciento menor que el escenario natural. En VAN del escenario pesimista es de S/1,108,052.49. En la Tabla 28 se ha considerado un escenario optimista donde las ventas son un 50 por ciento mayores y adicionalmente el precio obtenido por caja de banano es 50 centavos mayor a partir del 2025. El VAN para este último escenario es de S/4,109,877.53.

Tabla 26*Flujo de Caja Libre del Escenario 0 Ventas*

	0	2023	2024	2025	2026	2027
Número de contenedores de banano adicionales		-	-	-	-	-
Cajas por contenedor a Europa		1,080	1,080	1,080	1,080	1,080
Precio por caja exportada		13.50	14.00	14.00	14.00	14.00
Costo por caja exportada		11.05	11.05	11.05	11.25	11.25
Tipo de cambio		3.998	3.998	3.998	3.998	3.998
+ Ventas en soles		-	-	-	-	-
- Costo de ventas		-	-	-	-	-
- Gastos de venta		-	-	-	-	-
- Comisión de ventas		-	-	-	-	-
- Gastos de administración		(91,200)	(91,200)	(91,200)	(91,200)	(91,200)
+ Otros Ingresos (Drawback)		-	-	-	-	-
EBIT (Earnings before interest and taxes)		(91,200)	(91,200)	(91,200)	(91,200)	(91,200)
- Impuesto a la renta		-	-	-	-	-
NOPAT (Net Operating Profit After Taxes)		(91,200)	(91,200)	(91,200)	(91,200)	(91,200)
Depreciación		-	-	-	-	-
Amortización		-	-	-	-	-
Inversión en Plan de Marketing	(31,601)					
Flujo de caja libre	(31,601)	(91,200.00)	(91,200.00)	(91,200.00)	(91,200.00)	(91,200.00)

Tabla 27*Flujo de Caja Libre del Escenario Pesimista*

	0	2023	2024	2025	2026	2027
Número de contenedores de banano adicionales		40	80	88	97	107
Cajas por contenedor a Europa		1,080	1,080	1,080	1,080	1,080
Precio por caja exportada		13.50	14.00	14.00	14.00	14.00
Costo por caja exportada		11.05	11.05	11.05	11.25	11.25
Tipo de cambio		3.998	3.998	3.998	3.998	3.998
+ Ventas en soles		2,331,634	4,835,981	5,319,579	5,863,627	6,437,899
- Costo de ventas		(1,908,485)	(3,816,971)	(4,198,668)	(4,711,843)	(5,173,312)
- Gastos de venta		(186,531)	(386,878)	(425,566)	(469,090)	(515,032)
- Comisión de ventas		(17,487)	(36,270)	(39,897)	(43,977)	(48,284)
- Gastos de administración		(188,575)	(192,347)	(196,194)	(200,118)	(204,120)
+ Otros Ingresos (Drawback)		69,949	145,079	159,587	175,909	193,137
EBIT (Earnings before interest and taxes)		100,504	548,594	618,842	614,507	690,288
- Impuesto a la renta		(29,649)	(161,835)	(182,558)	(181,280)	(203,635)
NOPAT (Net Operating Profit After Taxes)		70,855	386,759	436,283	433,228	486,653
Depreciación		-	-	-	-	-
Amortización		-	-	-	-	-
Inversión en Plan de Marketing	(31,601)					
Flujo de caja libre	(31,601)	70,855	386,759	436,283	433,228	486,653

Tabla 28*Flujo de Caja Libre del Escenario Optimista*

	0	2023	2024	2025	2026	2027
Número de contenedores de banano adicionales		120	240	264	291	320
Cajas por contenedor a Europa		1,080	1,080	1,080	1,080	1,080
Precio por caja exportada		13.50	14.00	14.50	14.50	14.50
Costo por caja exportada		11.05	11.05	11.05	11.25	11.25
Tipo de cambio		3.998	3.998	3.998	3.998	3.998
+ Ventas en soles		6,994,901	14,507,942	16,528,692	18,219,126	20,003,473
- Costo de ventas		(5,725,456)	(11,450,912)	(12,596,003)	(14,135,529)	(15,519,936)
- Gastos de venta		(559,592)	(1,160,635)	(1,322,295)	(1,457,530)	(1,600,278)
- Comisión de ventas		(52,462)	(108,810)	(123,965)	(136,643)	(150,026)
- Gastos de administración		(565,726)	(577,041)	(588,582)	(600,353)	(612,361)
+ Otros Ingresos (Drawback)		209,847	435,238	495,861	546,574	600,104
EBIT (Earnings before interest and taxes)		301,512	1,645,783	2,393,707	2,435,644	2,720,977
- Impuesto a la renta		(88,946)	(485,506)	(706,144)	(718,515)	(802,688)
NOPAT (Net Operating Profit After Taxes)		212,566	1,160,277	1,687,564	1,717,129	1,918,289
Depreciación		-	-	-	-	-
Amortización		-	-	-	-	-
Inversión en Plan de Marketing	(31,601)					
Flujo de caja libre	(31,601)	212,566	1,160,277	1,687,564	1,717,129	1,918,289

Estos cuatro escenarios se utilizaron para generar una simulación de Montecarlo la cual arrojó los valores mostrados en la Tabla 29 y generó un histograma mostrado en la

Figura 16. El umbral de S/32,000 considerado para el riesgo de pérdida corresponde con la inversión presupuestada para el plan de marketing con cofinanciamiento del PAI.

Tabla 29

Resultados de Simulación de Montecarlo del VAN

Tipo de VAN	Valor
VAN promedio simulado	S/2,169,945.53
VAN desviación estándar simulada	S/1,445,453.66
VAN mínimo	-S/2,314,634.78
VAN máximo	S/6,264,595.94
Riesgo de pérdida: VAN < 32,000	7.40%

Figura 16

Distribución del VAN del proyecto (valores en millones de soles)



Los resultados de la simulación concluyen que el proyecto tiene muy alta probabilidad de ser rentable y será beneficioso para la asociación. El riesgo de incurrir en pérdidas es muy bajo apenas del 7.4% debido a que la inversión inicial es baja. Esto último es muy importante para una asociación como AVACH que tiene una situación financiera complicada y se le complica disponer de recursos para realizar inversiones más grandes.

De acuerdo con nuestras proyecciones de los estados financieros para los años 2022 y 2023, será necesario obtener financiamiento de proveedores por aproximadamente S/900,000 y S/600,000 respectivamente, con la finalidad de utilizar dicho financiamiento como capital de trabajo. Esta situación se efectuará mediante el aumento del periodo promedio de pago, que para dichos años se incrementará aproximadamente a 33 días.

Para lograr mantener un control de la implementación propuesta es necesario medir el grado de cumplimiento de objetivos y metas y para ello son necesarios los indicadores que muestren el desempeño de la organización y si esta viene orientada por el camino correcto. En tal sentido, la propuesta es que se consideren los siguientes KPIs como mínimo: Total de nuevos clientes por año, precio de venta promedio por caja de banano, crecimiento de volumen de ventas, costo de adquisición de cliente, nuevas oportunidades de venta, ventas por cada representante y el método de contacto para conversión de la venta.

Capítulo VII. Conclusiones y Recomendaciones

7.1. Conclusiones

El mercado de agroexportación mundial es un mercado grande que ha crecido de manera ininterrumpida hace varios años y se espera que continúe creciendo a largo plazo. A su vez los productos orgánicos tienen una clara tendencia de crecimiento impulsado por las nuevas tendencias de los consumidores en especial en Europa y Estados Unidos. Dada la popularidad del banano se puede concluir que un crecimiento de la demanda a nivel mundial de banano orgánico está garantizado. Sin embargo ha habido un gran aumento de competencia internacional y nacional que ha generado una sobreproducción de banano que ha puesto presión a la baja en los precios internacionales. A la situación anterior se suma el aumento de los fletes marítimos internacionales y el aumento de costo de ciertos insumos. Los factores citados anteriormente han provocado que asociaciones de agricultores como AVACH vean reducidos sus márgenes e incurran en pérdidas financieras.

El principal problema identificado en AVACH es depender de unos pocos compradores internacionales para exportar sus productos. AVACH tiene que aceptar el precio que le ofrecen y carece de poder de negociación. Estas circunstancias han obligado a la asociación a tomar medidas como reducir el pago por caja de banano a sus agricultores socios para poder sostenerse. La situación del mercado de banano orgánico es por tanto compleja y si no se logra revertir la dinámica actual corre riesgo de dejar de ser rentable.

La asociación ha tenido márgenes reducidos y pérdidas recurrentes en los últimos cuatro años. Esta situación obedece principalmente a la dependencia de pocos compradores internacionales, lo cual se debe a que no existe un área de marketing que se encargue de implementar una estrategia o plan de marketing que le permita a la organización diversificar su cartera de clientes. Por otro lado, la asociación debe elaborar un plan de acción que le permita abordar otras situaciones, como la falta de una política de desarrollo e incentivos para

sus trabajadores, falta de capacitación, falta de inversión en activos, entre otros, que podrían ser potencialmente un problema de importancia en el futuro.

Se exploraron cuatro alternativas de solución como producir derivados del banano, diversificar la producción a otro cultivo como la Pitahaya, implementar un Plan de Control de Calidad e implementar un plan de Marketing Internacional. De las cuatro alternativas se optó por un plan de marketing internacional por tener la mejor relación costo beneficio. La inversión en la gestión comercial sería menor que migrar a otros cultivos y el potencial de impacto mucho mayor a comparación de un plan de mejora de calidad por sí mismo.

La implementación del plan de marketing internacional buscará el apoyo de programas gubernamentales de apoyo financiero y de gestión, con la finalidad de asegurar el éxito del diseño e implementación del plan de internacionalización. Asimismo, es de vital importancia contar con un equipo comercial que impulse el desarrollo de este plan, así como la implementación de estrategias paralelas como el marketing digital. Por otro lado, el presupuesto del proyecto de implementación del Plan de marketing es económicamente factible, ya que con el apoyo de programas gubernamentales la inversión inicial se reducirá significativamente.

Se proyectaron los flujos de caja del proyecto para cuatro escenarios: cero ventas, pesimista, neutral y optimista. El VAN promedio simulado es de S 2,169,946, el TIR de 702.42% y el ROI de 113.79 y al mismo tiempo disminuir el alto poder de negociación de los compradores actuales. Se concluye entonces que el proyecto es rentable y tiene el potencial de ser muy beneficioso para la asociación. El riesgo es bajo pues la inversión no es muy grande pero el potencial de generar beneficios es muy alto.

7.2. Recomendaciones

La gerencia general de AVACH debe trabajar un nuevo plan estratégico que incluya la gestión de marketing y comercial y que cuente con el apoyo de los socios a largo plazo, así

se puedan lograr los objetivos comerciales trazados. El apoyo necesario de los socios son los recursos financieros, operativos y administrativos para cumplir el plan de marketing independientemente de la directiva que este al mando de la organización.

Se recomienda que el nuevo área de marketing de la asociación busque el apoyo de programas gubernamentales de fomento a las exportaciones. Estos programas orientados a impulsar el desarrollo de las exportaciones e incrementar la presencia comercial de las empresas peruanas en el exterior, ayudará a la asociación a financiar sus proyectos de internacionalización.

Considerando que la digitalización es una realidad y los negocios deben adaptarse, se recomienda que el área de marketing implemente las técnicas de marketing digital como parte de la propuesta de este trabajo y tengan un adecuado mantenimiento, medición y control que perdure en el tiempo con recursos que proporcione AVACH, que le dedique el tiempo necesario para mantener una buena presencia, visibilidad y branding a través de la web, redes sociales, buscadores y/o plataformas online, con información relevante, pertinente y segura que sea valorado por potenciales clientes.

La gerencia general en conjunto con el área de recursos humanos y contabilidad debe mantener un adecuado control de los gastos, especialmente los administrativos para que se pueda obtener los resultados esperados. Es imprescindible que se trabaje en paralelo en aumentar la productividad de los empleados a través de capacitaciones, mejora de procesos y la implementación de nuevas herramientas.

El área de operaciones no debe descuidar la calidad del producto pues de lo contrario se corre el riesgo de generar una mala reputación de la asociación y que eso a su vez trunque las proyecciones de venta. Es de primordial importancia que los tratos comerciales conseguidos deben estar acompañados por una gestión de mejora de la calidad y cumplimiento de los estándares orgánicos internacionales.

Referencias

- AMPEX. (2008). *Asociación Macro regional de productores para la Exportación*. Tomado de http://www.ampex.com.pe/down_file.php?f=perfil-harina-banano.pdf&ruta=perfi
- AVACH. (s.f.). *Asociación Valle del Chira*. Tomado de <https://valledelchira.com/>
- Calle, M. (10 de Marzo de 2022). *Pitahaya en el norte: costos de inversión por hectárea ascienden a S/ 40 mil*. Tomado de infoMercado: <https://infomercado.pe/carlos-caceres-productores-de-arroz-y-banano-apuestan-por-cultivos-de-pitahaya/>
- Calle, M. (11 de Marzo de 2022). *Pitahaya: condiciones óptimas para su sembrío en el norte*. Tomado de infoMercado: <https://infomercado.pe/pitahaya-conoce-sus-condiciones-optimas-para-su-sembrío-en-el-norte/>
- D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia*. Lima: PEARSON.
- Dávila Andonaire, E. Y., & Peña Mondragón, H. (2017). *ESTUDIO PARA DETERMINAR LA VIABILIDAD COMERCIAL DEL BANANO ORGÁNICO EN LOS SUPERMERCADOS DE LA CIUDAD DE CHICLAYO [Tesis de Grado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]*. Chiclayo.
- Departamento de Agro y Agroindustria. (2011). *COMO PARTICIPAR EN UNA FERIA [Diapositivas de PowerPoint]*. Tomado de Plataforma digital única del Estado Peruano:
<http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.asp?archivo=3D258BA9-1773-41E9-8BDC-376216127BB7.PDF>
- El Tiempo. (22 de Mayo de 2022). *Banano orgánico: Plata no es*. Tomado de El Tiempo: <https://eltiempo.pe/banano-organico-plata-no-es-ac/>

El Universo. (29 de Agosto de 2022). *Banano gana terreno con supermercados europeos en busca de un precio justo*. Tomado de El Universo:

<https://www.eluniverso.com/noticias/economia/banano-gana-terreno-con-supermercados-europeos-en-busca-de-un-precio-justo-nota/>

Fairlie, A. (Mayo de 2008). *Asociaciones de pequeños productores y exportaciones de banano orgánico del Valle del Chira*. Lima: COPLA.

FAO. (2013). Tomado de http://www.fao.org/inpho_archive/content/documents/vlibrar

FAO. (2013). Tomado de http://www.fao.org/inpho_archive/content/documents/vlibrar/ae620s/pprocesados/fru3.htm

FAO. (2017). *PRODUCCIÓN DE BANANO ORGÁNICO EN PERÚ*. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

Foro Mundial Bananero. (2017). *Producción de Banano Orgánico en Perú*. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Tomado de <https://www.fao.org/world-banana-forum/projects/good-practices/organic-production-peru/es/>

García, G. (9 de Octubre de 2021). *Banano orgánico reduce exportaciones por insecto de mancha roja y pesticidas*. Tomado de GESTIÓN:

<https://gestion.pe/economia/productores-de-banano-organico-reducen-exportaciones-por-insecto-de-mancha-roja-y-pesticidas-noticia/>

García, M. (12 de Enero de 2022). *Alza de fertilizantes afecta rentabilidad del banano orgánico y mangos*. Tomado de GESTIÓN:

<https://gestion.pe/economia/empresas/alza-de-fertilizantes-afecta-rentabilidad-del-banano-organico-y-mangos-noticia/>

- García, M. (10 de Mayo de 2022). *Pitahaya industrializada de Huaral llegará a supermercados de Lima*. Tomado de GESTIÓN:
<https://gestion.pe/economia/empresas/pitahaya-industrializada-de-huaral-llegara-a-supermercados-de-lima-noticia/>
- García, M. (3 de Abril de 2022). *Productores de banano orgánico evalúan migrar a otros cultivos*. Tomado de GESTIÓN: <https://gestion.pe/economia/empresas/productores-de-banano-organico-evaluan-migrar-a-otros-cultivos-banano-peru-noticia/>
- García, M. (5 de Mayo de 2022). *Productores de espárrago abandonan campos o apuestan por la uva*. Tomado de GESTIÓN: <https://gestion.pe/economia/productores-de-esparrago-abandonan-campos-o-apuestan-por-la-uva-economia-noticia/>
- Gargurevich Pazos, G. (Octubre de 2018). *La producción orgánica busca consolidarse*. Tomado de Redagícola: <https://www.redagricola.com/pe/la-produccion-organica-busca-consolidarse/>
- Ibañez, G. (2014). *Mejora de la usabilidad web a través de herramientas de análisis*. Tomado de Harvard Deusto: <https://www.harvard-deusto.com/mejora-de-la-usabilidad-web-a-traves-de-herramientas-de-analisis>
- Ishikawa, K. (1989). *Introducción al Control de Calidad*. Dominio Público.
- Juran, J. M. (1992). *Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Goods and Services*. New York: The Free Press.
- MIDAGRI. (14 de Febrero de 20202). *Las agroexportaciones suman nuevo récord y superaron los US\$ 9,000 millones en ventas el 2021*. Tomado de Plataforma digital única del Estado Peruano: <https://www.gob.pe/institucion/midagri/noticias/583476->

las-agroexportaciones-suman-nuevo-record-y-superaron-los-us-9-000-millones-en-ventas-el-2021

MIDAGRI. (2021). *Análisis de Mercado 2015-2020 Pitahaya*. Sierra y Selva Exportadora.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (5 de Febrero de 2021). *Agroexportaciones peruanas lograron cifras récord en el 2020*. Tomado de Plataforma digital única del Estado Peruano: <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/341168-agroexportaciones-peruanas-lograron-cifras-record-en-el-2020>

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (5 de febrero de 2019). *El banano orgánico y el espárrago, se abren paso en importante feria Frutícola de Berlín-Alemania*. Tomado de GOB.PE: <https://www.gob.pe/institucion/midagri/noticias/25433-el-banano-organico-y-el-esparrago-se-abren-paso-en-importante-feria-fruticola-de-berlin-alemania>

Navas, C. (2009). Tomado de <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/31768>

O'Keefe, S. (Abril de 2019). *Dentro del marketing de Google: 3 formas de pensar en el SEO*. Tomado de Think with Google: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/estrategias-de-marketing/busqueda/dentro-del-marketing-de-google-3-formas-de-pensar-en-el-seo/>

Ortiz, M. (Noviembre de 2018). *Perú ya no corre solo en la producción de banano orgánico*. Tomado de Redagícola: <https://www.redagricola.com/pe/peru-ya-no-corre-solo-en-la-produccion-de-banano-organico/>

PAI. (2022). *BASES INTEGRADAS DEL CONCURSO*. Ministerio de la Producción.

Parrales. (2013). Tomado de <https://repositorio.uteq.edu.ec/bitstream/43000/259/1/T-UTEQ-0013.pdf>

Pérez, A. (16 de Febrero de 2015). *Los 7 elementos de un plan de control de calidad efectivo*. Tomado de OBS Business School: <https://www.obsbusiness.school/blog/los-7-elementos-de-un-plan-de-control-de-calidad-efectivo>

Porter, M. (Enero de 2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Tomado de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

PROMPERÚ. (Marzo de 2019). *Guía de participación en ferias y workshops de turismo*. Tomado de Plataforma digital única del Estado Peruano: <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/publicaciones/2036/Gu%C3%ADa%20de%20participaci%C3%B3n%20en%20ferias%20y%20workshops%20de%20turismo%201.pdf>

PROMPERÚ. (2021). *FICHA MERCADO PRODUCTO BANANOS FRESCOS*. Lima: MINCETUR.

Redacción Gestión. (2 de Septiembre de 2022). *GESTIÓN*. Tomado de Rentabilidad del banano orgánico en Perú llega a niveles de subsistencia, advierte Agap: <https://gestion.pe/economia/rentabilidad-del-banano-organico-en-peru-llega-a-niveles-de-subsistencia-noticia/>

Robbins, S., & DeCenzo, D. (2009). *Fundamentos de la Administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson Educación.

Rojas, N. (17 de Marzo de 2022). *Pitahaya: condiciones óptimas para su sembrío en el norte.*

Tomado de AgroNegociosPerú: <https://agronegociosperu.org/2022/03/17/pitahaya-condiciones-optimas-para-su-sembrío-en-el-norte/>

SENASA. (13 de Septiembre de 2018). *Senasa resalta valor que otorga producción orgánica al cultivo de quinua.* Tomado de SENASA Contigo:

<https://www.senasa.gob.pe/senasacontigo/senasa-resalta-valor-que-otorga-produccion-organica-al-cultivo-de-quinua/>

Torres, A. L. (11 de Febrero de 2022). *Inversionistas se retiran de la producción de banano en Perú por crisis internacional de precios.* Tomado de GESTIÓN:

<https://gestion.pe/economia/inversionistas-se-retiran-de-la-produccion-de-banano-en-peru-por-crisis-internacional-de-precios-noticia/?ref=gesr>

Torres, A. L. (9 de Abril de 2022). *Productores de banano aceleran trámite para ingreso a China ante caída en 20% de su demanda.* Tomado de GESTIÓN:

<https://gestion.pe/economia/productores-de-banano-aceleran-tramite-para-ingreso-a-china-ante-caida-en-20-de-su-demanda-noticia/?ref=gesr>

Apéndices

Apéndice A: Fotos de Trabajo de Campo

Figura A 1

Fotos del Trabajo de Campo - Parte 1

Sullana	Marcavelica	Letrero de Llegada a Marcavelica
		
Querecotillo	Letrero de Llegada a Querecotillo	Poblador transportando banano
		

Figura A 2

Fotos del Trabajo de Campo - Parte 2

Plantación de banano orgánico	Transporte de banano orgánico	Banano orgánico de descarte
		
Plantas de banano	Frontis de la APOQ	Acopiadores de banano orgánico de descarte
		

Figura A 3

Fotos del Trabajo de Campo - Parte 3

Agricultor: Carlos Javier Guevara Torres	Agricultor: Elio Darwin Távara Agurto	Agricultor: Elizabeth Yovera Fajardo
 <p>A photograph of Carlos Javier Guevara Torres, an elderly man with grey hair, wearing a yellow long-sleeved shirt, blue jeans, and a black face mask. He is sitting on a green plastic chair outdoors, with a brick wall and a green vertical post behind him.</p>	 <p>A photograph of Elio Darwin Távara Agurto, a man wearing a blue t-shirt, green shorts, and a blue face mask. He is standing in a banana plantation, surrounded by tall banana trees.</p>	 <p>A photograph of Elizabeth Yovera Fajardo, a woman wearing a white t-shirt, blue jeans, and a black face mask. She is sitting on a green plastic chair outdoors, with a brick wall and a green vertical post behind her. She is holding a black bag.</p>
Agricultor: Aurelio Sabalú Fernandez	Miembros del grupo con el agricultor Elio	Sr Sabalú siendo entrevistado
 <p>A photograph of Aurelio Sabalú Fernandez, a man wearing a white short-sleeved shirt and light-colored trousers. He is sitting on a green plastic chair outdoors, with a brick wall and a green vertical post behind him.</p>	 <p>A photograph showing a group of people standing in a banana plantation. The scene is filled with banana trees and people are engaged in conversation.</p>	 <p>A photograph of Sr. Sabalú being interviewed. He is sitting on a green plastic chair outdoors, with a brick wall and a green vertical post behind him. He is wearing a white short-sleeved shirt and light-colored trousers.</p>

Apéndice B: Mapa de la Provincia de Sullana

Figura B 1

Mapa de la Provincia de Sullana



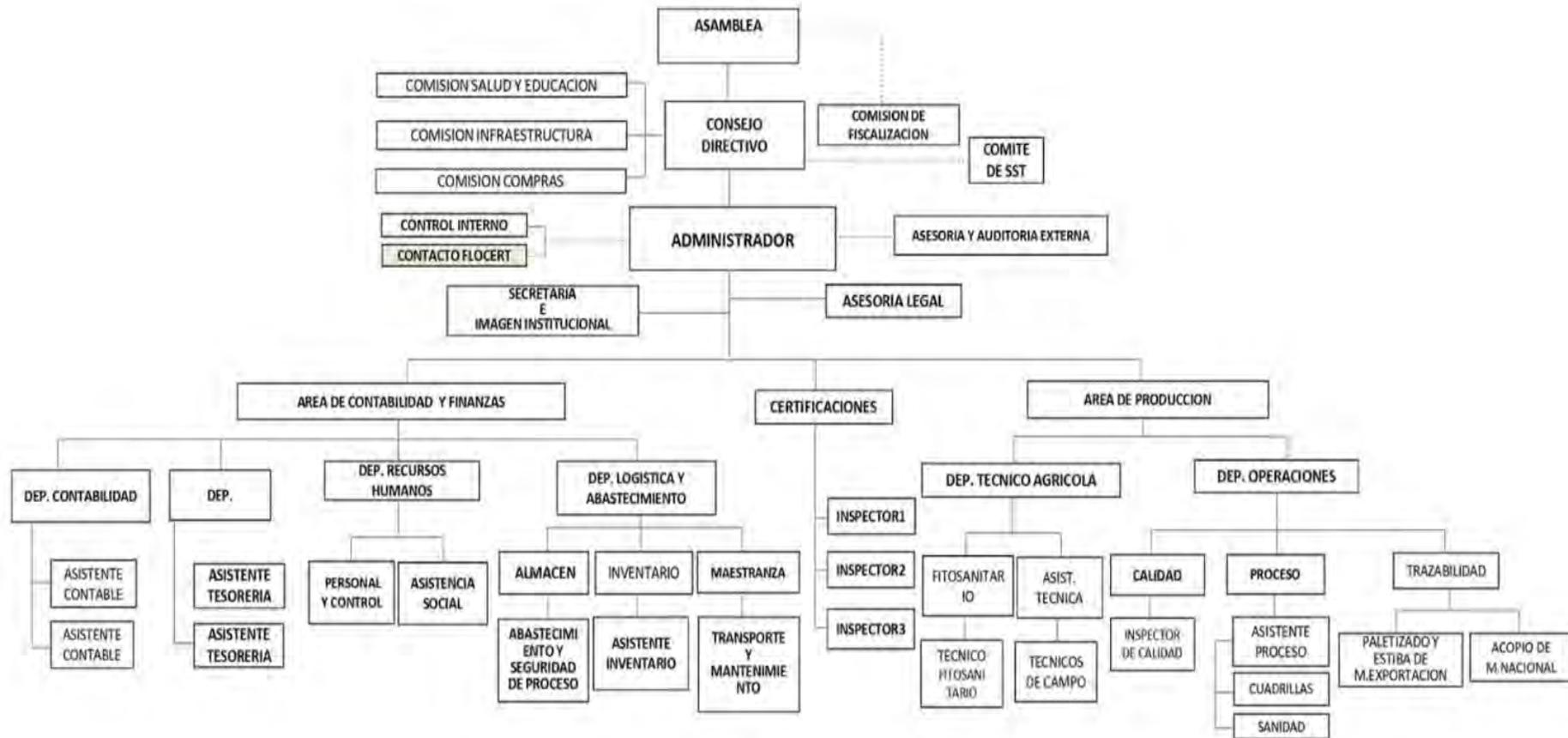
Nota. Tomado de “Mapa Provincia de Sullana”, por Sullana Siglo XXI, 2008,

(<http://sullanasigloxxi.blogspot.com/2008/04/mapa-provincia-de-sullana.html>)

Apéndice C: Organigrama de AVACH

Figura C 1

Organigrama de AVACH

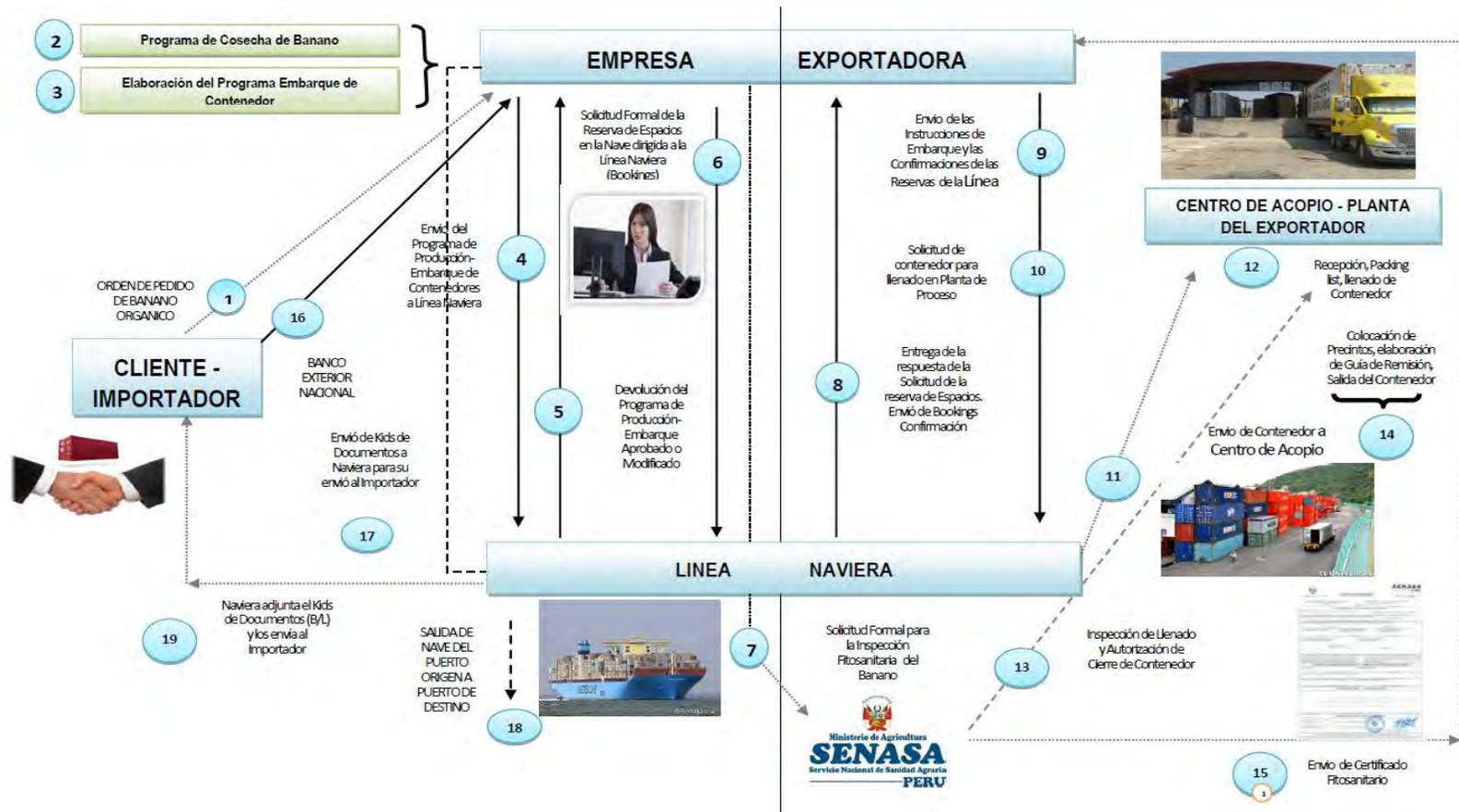


Nota. Tomado de “Nuestro Organigrama”, de AVACH, (<https://valledelchira.com/organigrama.php>).

Apéndice D. Flujo de Proceso Logístico de Exportación de Banano

Figura D 1

Flujo de Proceso Logístico de Exportación de Banano



Nota. Tomado de “Flujo de Proceso Logístico de Exportación de Banano”, de Administración AVACH

Apéndice E. Actividades del Centro de Acopio

Figura E 1

Actividades en el Centro de Acopio

Estiba de cajas de banano en camión	Centro de Acopio	Desestiba en el centro de acopio
		
Paletizado	Contenerizado	
		

Apéndice F. Actividades del Centro de Empaque y Plantación

Figura F 1

Actividades del Centro de Empaque

Centro de Acopio	Desmane	Closteo
		
Deslatizado	Pre Selección y Selección	Limpieza de Corona
		
Etiquetado	Fumigación	Pegado de Cartón
		
Selección y Envasado	Pesado de Cajas	Acondicionamiento
		

Figura F 2

Actividad en Plantación: Identificar el Racimo

**Figura F 3**

Actividad en Plantación: Cosecha del Racimo



Apéndice H. Entrevistas

H1. Entrevista al Administrador y Contador de AVACH – Rubén Pasiche y Jorge

Jiménez

La entrevista realizada al administrador y contador de AVACH se ubica en el siguiente enlace:

<https://drive.google.com/file/d/199jeTYdZp9mpYah4aZUOQS6OMupfFSWj/view?usp=sharing>

H2. Entrevista Gerente General de AVACH – Miguel Morales

Las entrevista realizada al responsable de la comercialización, operaciones, logística y certificaciones de AVACH se ubica en el siguiente enlace:

https://drive.google.com/file/d/1mNg_-ZYEou8QaeOpG18D-DZZa1--cuwn/view?usp=sharing

Apéndice I. Matriz PESTE de AVACH

Tabla I 1

Matriz PESTE de AVACH

Fuerza	Variable	Detalle	Respuesta	Bibliografía
Políticas, gubernamentales y legales (P)	Estabilidad Política	Inestabilidad política debido a alta polarización en las últimas elecciones, existe un enfrentamiento entre ejecutivo y el legislativo	Estar atento a los riesgos y mantener en stand by nuevas inversiones o proyectos.	https://gestion.pe/peru/politica/sombra-de-destitucion-del-presidente-castillo-agudiza-inestabilidad-politica-en-peru-noticia/
	Seguridad Jurídica	El nuevo gobierno electo tiene planeado cambiar la constitución de 1993, lo cual genera incertidumbre entre los inversionistas	El mercado Europeo demanda firma anual de contratos, tiene que cumplir los contratos firmados.	https://gestion.pe/peru/politica/asamblea-constituyente-congreso-peru-libre-presento-proyecto-para-convocar-a-referendum-y-cambiar-la-constitucion-de-1993-nndc-noticia/
	Política Monetaria	Con el deseo de reactivar la economía el BCR ha impulsado una política expansiva los últimos 2 años, la misma que al parecer llegara a su fin para bajar la inflación.	Con el aumento paulatino se espera que baje la inflación y precio de algunos insumos	https://elperuano.pe/noticia/133299-bcr-economia-peruana-habria-crecido-hasta-95-en-setiembre#:~:text=%E2%80%99CLa%20pol%C3%ADtica%20monetaria%20contin%C3%BAa%20siendo,setiembre%20a%205.83%25%20en%20octubre.
	Legislación Laboral	Debido al creciente de las demandas sociales el gobierno promulgo una nueva ley de régimen agrario nro. 31110.	Los sobrecostos laborales podrían afectar la sostenibilidad de las organizaciones de pequeños productores de banano	https://gestion.pe/economia/bono-agrario-cuales-son-las-dudas-que-debe-aclarar-el-reglamento-de-nueva-ley-agraria-noticia/
Económicas y Financieras (E)	Acuerdos de Integración	El Perú tiene 21 acuerdos comerciales preferentes y vinculantes con 54 países de cuatro continentes. Además, es miembro de la Organización Mundial de Comercio y del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC). Más aún, tiene tres acuerdos suscritos, pero aún no ratificados con Guatemala, Brasil y el Tratado Integral y Progresista de Asociación Transpacífico (CPTPP), con el cual se tendrían lazos con hasta 11 países; así como negociaciones de tratados con El Salvador, Turquía e India.	AVACH exporta a destinos bajo los TLC	https://elcomercio.pe/economia/peru/exportaciones-ipe-17-acuerdos-comerciales-podrian-ser-finalizados-directamente-por-el-ejecutivo-si-asi-lo-decide-peru-libre-fuerza-popular-comercio-exterior-importaciones-elecciones-2021-noticia/#:~:text=Los%20que%20est%C3%A1n%20vigentes,Asia%20DPac%C3%ADfico%20(APEC).

	Tasas de interés	Los intereses bancarios en los últimos dos años alcanzaron niveles históricos bajos debido a la bajas tasas de referencia del BCR, en búsqueda de reactivar la economía debido al COVID 29. Adicional el programa reactiva.	A pesar que los intereses estaban bajos la asociación no tomo deuda en el sistema financiero	https://gestion.pe/economia/las-tasas-de-interes-en-soles-se-mantienen-debajo-de-sus-promedios-de-largo-plazo-segun-bcr-noticia/?ref=gesr
	Costo de Materias Primas	Debido a diversos problemas logísticos, aumento de transporte internacional y tipo de cambio muchas materias primas importadas subieron de precio.	Las cajas de cartón y fertilizantes subieron un su costo, afectando su margen de ganancia	https://elcomercio.pe/blog/entrelared/2021/10/s-ubida-historica-de-los-precios-de-las-materias-primas/ https://larepublica.pe/economia/2021/11/03/precio-de-productos-agricolas-de-la-canasta-basica-aumentarian-por-alza-de-los-fertilizantes/
	Situación de la balanza comercial	En términos acumulados de doce meses, en noviembre 2021 se registró un superávit de US\$ 14,4 mil millones. Mayormente debido al alto precio de los minerales	Los Precios de ventas del banano orgánico se mantuvieron igual a pesar del mayor costos de producción	https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2022/nota-de-estudios-03-2022.pdf
	Tasas de Inflación y devaluación	La tasa de inflación cerro el 2021 con una alza acumulada de 6.4%, la más alta en los últimos 13 años. Y una devaluación frente al dólar de 10.28%.	AVACH factura en dólares por lo cual se vio beneficiada con la devaluación del sol	https://gestion.pe/economia/inflacion-cerro-el-2021-con-un-alza-acumulada-de-64-la-tasa-mas-alta-en-13-anos-noticia/ https://www.bloomberglinea.com/2022/01/03/precio-del-dolar-en-peru-inicia-el-ano-con-una-caida-de-083/
	Situación de la Economía Mundial	Se prevé que la economía mundial haya crecido 5.4% el 2021, sin embargo se estima que 114 millones de personas fueron empujadas a la pobreza debido al COVID y la desigualdad.	Es importante que las economías de los países importadores se mantengan saludables así mantienen o incrementan sus pedidos. Asimismo aumento de los costos de producción debido a la atención de la emergencia Sanitaria causada por el COVID 19	https://news.un.org/es/story/2021/05/1491882
Sociales, Culturales, y demográficos (S)	Estilos de vida de la población	Existe una tendencia mundial a consumir saludable lo genera un mayor consumo de frutas y búsqueda de productos orgánicos	Abacha se podría beneficiar de esa mayor demanda	https://www.portalfruticola.com/noticias/2021/01/25/productos-organicos-experimentan-un-crecimiento-en-ventas-y-volumenes/
	Incidencia de la Pobreza y Pobreza extrema	La pobreza monetaria en el Perú se incrementó 9.9%, lo cual genera conflictos sociales e inestabilidad	Avach ofrece trabajo justo a sus trabajadores a fin de mejorar la economía de las familias	https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/pobrez-a-monetaria-alcanzo-al-301-de-la-poblacion-del-pais-durante-el-ano-2020-12875/
	Nivel promedio de Educación	Según el INCORE 2019 se registró mayor rendimiento escolar en el nivel primario (de 17,5% a 19%) y	A futuro AVACH se beneficiaría de una mejor capacitada mano de obra que resultaría en mayor calidad de su producción	https://www.ipe.org.pe/porta/region-piura-mejora-en-educacion-pero-cae-en-los-indices-de-empleo/

		secundario de (5,4% a 6,8%). Pese al avance, la tasa de analfabetismo se elevó de 7,6% a 8%.		
	Responsabilidad social	El 100% de las empresas conocen sobre la Responsabilidad Social, pero solo el 15% reconoce que debe implementarlo. Y el 5% lo aplica.	Avach hace uso de los fondos de Fair Trade a favor de los agricultores	https://gestion.pe/economia/management-empleo/5-empresas-peruanas-aplican-gestiones-responsabilidad-social-258214-noticia/
	Uso de Internet	En el segundo trimestre del presente año, el 52,5% de los hogares del país tiene conexión a Internet, cifra que representa un aumento de 10,9 puntos porcentuales en comparación con el segundo trimestre del año 2020 (41,6%)	Si bien es cierto cuenta con internet, presenta problemas de conexión en Querecotillo	https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/534806-el-52-5-de-los-hogares-del-pais-tiene-conexion-a-internet-en-el-trimestre-abril-mayo-junio-de-este-ano
Tecnológicas y Científicas (T)	Mejoras e Innovaciones Tecnológicas	La innovación debe ocupar un lugar esencial en la dirección estratégica de todas las empresas que tienen como misión la sostenibilidad y rentabilidad.	Debido a problemas financieros los últimos años no se ha podido invertir adecuadamente en innovación	¿Por qué es importante la innovación para tu negocio? RPP Noticias
	Uso de Tecnología de Información	Las Tecnologías de Información (TI) tienen cada vez más peso en las prioridades de las empresas, convirtiéndose en un componente de transformación, más que de soporte. Hoy en día las organizaciones reconocen la importancia de las TI y buscan siempre la manera de mantenerlas alineadas con las necesidades y expectativas del negocio.	Avach no cuenta en la actualidad con un área de TI, asimismo carece de un sistema integrado de gestión	La importancia de las Tecnologías de Información (uniandes.edu.co)
Ecológicas y ambientales (E)	Amenaza de Desastres naturales	En el 2017, los daños causados por El Niño Costero superaron los 3 mil millones de dólares, esto es el 1,6% del PIB	No se cuenta con un plan de contingencia ante desastres naturales	https://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/presscenter/articles/2021/del-desastre-al-desarrollo.html
	Protección del Medio Ambientes	Desde la perspectiva del Banco Mundial (BM), cuando el medioambiente y los recursos naturales se administran adecuadamente, se pueden convertir en la base de un crecimiento sostenido e inclusivo,	Avach tiene un programa de reciclaje y al no usar productos químicos conserva los suelos y el agua libres de contaminación.	https://gestion.pe/peru/medioambiente-que-es-y-como-lo-protegemos-medioambiente-minam-dia-del-medioambiente-recursos-naturales-nnda-nnlt-noticia/

Preservación de recursos Naturales no renovables	El agua puede ser considerada como un recurso renovable cuando se controla cuidadosamente su uso, tratamiento, liberación, circulación. De lo contrario es un recurso no renovable. La gestión de los recursos hídricos debería centrarse más en aumentar los recursos naturales existentes y reducir la demanda y las pérdidas de agua.	No se cuenta con riego tecnificado, se riega por gravedad y últimamente hay falta de agua	https://es.wikipedia.org/wiki/Recurso_renovable http://www.greenfacts.org/es/recursos-hidricos/
--	---	---	--

