

**Universidad Católica de Santa María**  
**Facultad de Ciencias Económico**  
**Administrativas**  
**Escuela Profesional de Ingeniería Comercial**



**PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FRUTIMAJES  
S.A.C. PARA LA EXPORTACIÓN DE PALTA HASS FRESCA AL MERCADO DE  
ESTADOS UNIDOS**

Tesis presentada por los bachilleres:

**Farfán Sánchez, Camila Anais**

**Mitta Velásquez, Ariana Valeria**

para optar por el Título Profesional  
de:

**Ingeniero Comercial con  
Especialidad en Negocios  
Internacionales.**

**Asesora:**

**Mag. Villanueva Paredes, Grace  
Ximena**

Arequipa – Perú

2021

## DICTAMEN APROBATORIO

UCSM-ERP

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA**  
**INGENIERIA COMERCIAL**  
**TITULACIÓN CON TESIS**  
**DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR**

Arequipa, 24 de Agosto del 2021

**Dictamen: 004407-C-EPICO-2021**

Visto el borrador del expediente 004407, presentado por:

**2015244872 - MITTA VELASQUEZ ARIANA VALERIA**

**2015600202 - FARFAN SANCHEZ CAMILA ANAIS**

Titulado:

**PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FRUTIMAJES S.A.C. PARA LA  
EXPORTACIÓN DE PALTA HASS FRESCA AL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS**

Nuestro dictamen es:

**APROBADO**

**0167 - TORRES PAREDES LUIS EMILIO  
DICTAMINADOR**



**1853 - UGARTE CONCHA ANGEL ROLAND  
DICTAMINADOR**



**3132 - VILLANUEVA PAREDES GRACE XIMENA  
DICTAMINADOR**



## AGRADECIMIENTO

### ***A Dios.***

*Por la compañía y el amor infinito a lo largo de toda nuestra etapa universitaria, por darnos la fortaleza y la confianza para enfrentar la vida día a día y por las enseñanzas de todos estos años.*

### ***A nosotras mismas.***

*Por el esfuerzo y la perseverancia para el logro de nuestros objetivos, por la exigencia continua en nuestra formación profesional y la resiliencia aportada para el enfrentamiento de las adversidades.*

### ***A nuestros padres.***

*Por brindarnos apoyo económico y emocional, por su esfuerzo incansable para permitirnos llegar hasta este punto, por mantener su confianza en nosotras, en nuestros sueños y en el cumplimiento de nuestras metas, por su deseo de vernos felices.*

### ***A nuestros amigos y profesores.***

*Por el acompañamiento y las enseñanzas de cinco años, que mediante sus experiencias pudimos comprender y pasar mejor esta etapa de nuestras vidas, gracias por los desafíos, las risas y su esfuerzo en favor de nuestro desarrollo profesional.*

### ***A nuestra Asesora de tesis.***

*Quien nos apoyó en todo este camino, nos brindó su apoyo incondicional, y nos alentó para sacar adelante este proyecto.*

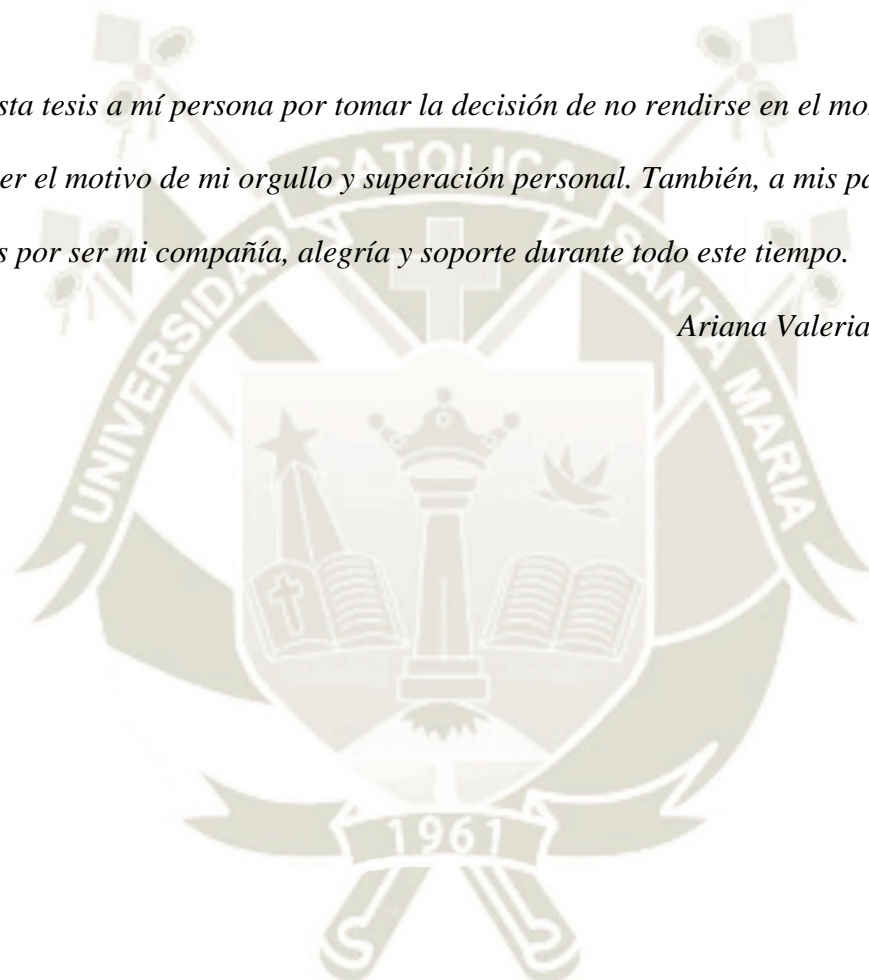
## DEDICATORIA

*Dedico esta tesis a mi madre Doris Sánchez, quien me apoyó y motivó en todo momento, a mi hermana Martha por ser mi soporte y compañía. A mi familia quienes me dieron fuerzas y ánimos para seguir. Mis queridos amigos con quienes compartí mi etapa universitaria.*

*Camila Farfán Sánchez*

*Dedico esta tesis a mí persona por tomar la decisión de no rendirse en el momento más difícil y ser el motivo de mi orgullo y superación personal. También, a mis padres y hermanos por ser mi compañía, alegría y soporte durante todo este tiempo.*

*Ariana Valeria Mitta Velasquez*



## RESUMEN

En el presente trabajo desarrollamos un plan de internacionalización para Frutimajes S.A.C., la cual es productora y exportadora de productos agrícolas. Con el objetivo principal de ver la viabilidad de internacionalizar a la empresa con su producción de palta Hass, evaluando si sería rentable hacer una exportación de palta y los procesos que implica.

Frutimajes S.A.C. inició sus operaciones en el mercado arequipeño desde hace nueve años y como empresa exportadora desde hace tres años. En vista de la rentabilidad que ofrece la venta de su producto en los mercados internacionales, se está proyectando a internacionalizar su producción de palta Hass para obtener mejores oportunidades de crecimiento.

De acuerdo al desarrollo del plan de internacionalización y decisión de la empresa, el destino será Estados Unidos, venderá el producto a los supermercados más reconocidos en el estado de Filadelfia. Para esto la empresa resalta su principal ventaja competitiva que es la ventana comercial en el segundo trimestre del año y la calidad de su producto. La empresa puede aprovechar la estacionalidad de su producto, la cual coincide con la época de mayor demanda y precio más alto en Filadelfia, asimismo, en el segundo trimestre la competencia internacional disminuye debido a la ventana comercial que presentan los países.

El estudio demuestra que Filadelfia es la mejor opción para ser el destino de la exportación de palta Hass. De acuerdo con lo analizado en la investigación tanto a nivel interno de la empresa, como al entorno internacional, los indicadores financieros muestran un resultado favorable para el proyecto de exportación de palta Hass, el valor actual neto (VAN) de un periodo de cinco años es de USD 801,964.29 y la tasa interna de retorno (TIRE) de 81,91%, demostrando que el proyecto es viable y rentable, obteniendo una recuperación de la inversión en aproximadamente tres meses.

### **Palabras clave:**

Palta Hass, exportación, mercado internacional.

## ABSTRACT

In this paper, we develop an internationalization plan about Frutimajes S.A.C., which is producer and exporter of agricultural products. The main objective is seeing the viability of internationalizing the company with its Hass avocado production, evaluating whether it would be profitable to export avocados, and the processes involved.

Frutimajes S.A.C. began its operations in the Arequipa market for nine years and as an exporting company for three years. In view of the profitability offered by the sale of its product in the international markets, it is planning to internationalize its Hass avocado production to get better growth opportunities.

According to the development of the internationalization plan and the company's decision, the destination will be the United States, it will sell the product to the most recognized supermarkets in the state of Philadelphia. For this, the company highlights its main competitive advantage, which is the commercial window in the second quarter of the year and the quality of its product. The company can take advantage of the seasonality of its product, which coincides with the time of greatest demand and the highest price in Philadelphia. Also, in the second quarter, the international competition decreases, due to the commercial window presented by the countries.

The study shows that Philadelphia is the best option to be the export destination for Hass avocado. According to what was analyzed in the research both at the internal level of the company and in the international environment, the financial indicators show a favorable result for the Hass avocado export project, the Net Present Value (NPV) of a period for five years is USD 801,964.29, and the Internal Rate of Return (IRR) of 81,91%, demonstrating that the project is viable and profitable, obtaining a recovery of the investment in approximately three months.

### **Key words:**

Avocado Hass, export, international market.

## INTRODUCCIÓN

Con el presente trabajo se logró desarrollar un plan internacionalización de palta Hass al mercado estadounidense para la empresa Frutimajes S.A.C.

El estudio realizado para la empresa implicó un análisis de cada área y la orientación de las estrategias para la exportación en favor de las fortalezas y debilidades encontradas en el diagnóstico inicial, de esa manera se logró desarrollar un plan específico de exportación de palta Hass basado en las principales necesidades de la empresa y las oportunidades presentadas en el exterior.

La elaboración del estudio se justifica de forma económica para la empresa Frutimajes S.A.C., al ser esta una pequeña empresa requiere orientar sus esfuerzos en las oportunidades que mayor rentabilidad ofrecen en un futuro poder proyectarse como una gran empresa exportadora del sector, en el análisis de selección de mercado se plantea al país más estable y con mayor margen de ganancia en la actividad.

Para el desarrollo del plan de internacionalización se trabajó un diagnóstico interno de la empresa, diagnóstico del sector, estudio de mercado de palta Hass y finalmente el análisis económico y financiero para ver la viabilidad del plan exportador.

En el primer capítulo está conformado por los aspectos generales y teóricos del plan, como la información general de la empresa y los antecedentes documentarios que se tomaron en referencia para el desarrollo del plan de internacionalización.

En el capítulo segundo se mencionan los aspectos metodológicos de la investigación, donde se plantea el diseño del plan de internacionalización el cual inicia con la descripción de la problemática y concluye con el planteamiento de las estrategias para la exportación y las recomendaciones para la empresa. Seguidamente se detallan las técnicas de recolección de datos de fuentes tanto primarias como secundarias y matrices recomendadas para el análisis.

En el capítulo tercero se presentan los resultados del plan de internacionalización en el siguiente orden: Primero se explica el plan organizacional de la empresa en base a la entrevista realizada a la gerente comercial de la empresa, posteriormente el análisis del sector es evaluado mediante el diamante de Michael Porter para determinar el poder de negociación de la empresa con proveedores y compradores, así como la descripción de la competencia, las barreras de ingreso al mercado y la demanda de bienes sustitutos. En el siguiente punto se realiza la descripción de la competencia mediante el modelo de David Aaker, en el cual se comparan a empresas exportadoras de Arequipa y empresas exportadoras del Perú. Luego se plantea el análisis PESTA como los factores más relevantes para la exportación de palta Hass en Perú y en Estados Unidos. Seguidamente el diagnóstico de la empresa Frutimajes S.A.C. y el estudio del mercado internacional. En este último se evalúa la oferta y la demanda de los principales países importadores y el plan de marketing internacional para la empresa. Posteriormente se analiza el plan de operación donde se describe el proceso de la cadena de producción y la gestión exportadora. Por último, se detalla el plan financiero con los presupuestos, el flujo de caja y el análisis de sensibilidad para el proyecto de exportación.

## ÍNDICE

DICTAMEN APROBATORIO .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT.....	vi
INTRODUCCIÓN .....	vii
ÍNDICE .....	ix
ÍNDICE DE TABLAS .....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
CAPITULO I.....	1
Fundamentos Teóricos .....	2
1. Empresa Frutijmajes S.A.C.....	2
1.1 Descripción de la empresa.....	2
1.2 Problemática.....	3
1.3 Justificación .....	4
1.3.1 Justificación económica .....	4
2 Marco teórico .....	5
2.1 Marco conceptual .....	5
2.1.1. Plan de internacionalización .....	5
2.1.2. Estudio de mercado internacional.....	5
2.1.3. Internacionalización .....	6
2.1.4. Exportación.....	6
2.1.5. Requisitos de acceso al mercado .....	7
2.1.6 Competencia internacional.....	7
2.1.7 Matriz de competitividad de naciones modelo CEPAL .....	7
2.1.8 Diagrama de Porter.....	8
2.1.9 Modelo de valor de marca de David Aaker .....	8
2.1.10 Matriz FODA.....	9
2.2 Antecedentes.....	9
3 Diseño de la investigación .....	12
3.1 Técnicas de recolección de datos.....	12
CAPÍTULO II.....	16
Resultados.....	17
4 Plan estratégico y plan organizacional .....	17
4.1 Análisis del sector .....	17

4.1.1	Diamante de Porter.....	17
4.2	Descripción de la competencia .....	24
4.2.1	Matriz FEC Modelo de David Aaker .....	24
4.3	Análisis del entorno.....	29
4.3.1	Análisis Pesta .....	29
4.3.2	Diagnóstico interno de la empresa.....	32
4.3.3	Matriz FODA.....	34
4.3.4	Plan estratégico.....	39
5	Estudio de mercado internacional y plan de marketing .....	45
5.1	Estudio de mercado internacional.....	45
5.1.1	Tendencia de consumo del producto .....	45
5.1.2	Descripción del producto .....	47
5.1.3	Análisis del producto y cartera de productos.....	50
5.1.4	Análisis de la oferta del país de destino .....	55
5.1.5	Ficha país .....	61
5.1.6	Selección de nicho de mercado .....	65
5.1.7	Descripción del sector internacional.....	70
5.1.8	Análisis de la demanda.....	76
5.1.9	Plan de marketing.....	83
5.1.10	Exigencias del producto.....	107
5.2	Plan de operación.....	120
5.2.1	Cadena de producción.....	120
5.3	Gestión exportadora .....	123
5.3.1	Análisis de costos y precios de exportación.....	123
5.3.2	Distribución física internacional.....	127
5.3.3	Manejo documentario .....	132
5.4	Plan financiero .....	133
5.4.1	Presupuesto de operaciones .....	133
5.4.2	Análisis de rentabilidad .....	146
5.4.3	Análisis de sensibilidad.....	151
	CONCLUSIONES .....	153
	RECOMENDACIONES .....	155
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	157
	Anexos.....	165
	Anexo 1 Guía de entrevista.....	165
	Anexo 2 Tabla de datos del Modelo de Competitividad de Naciones.....	167

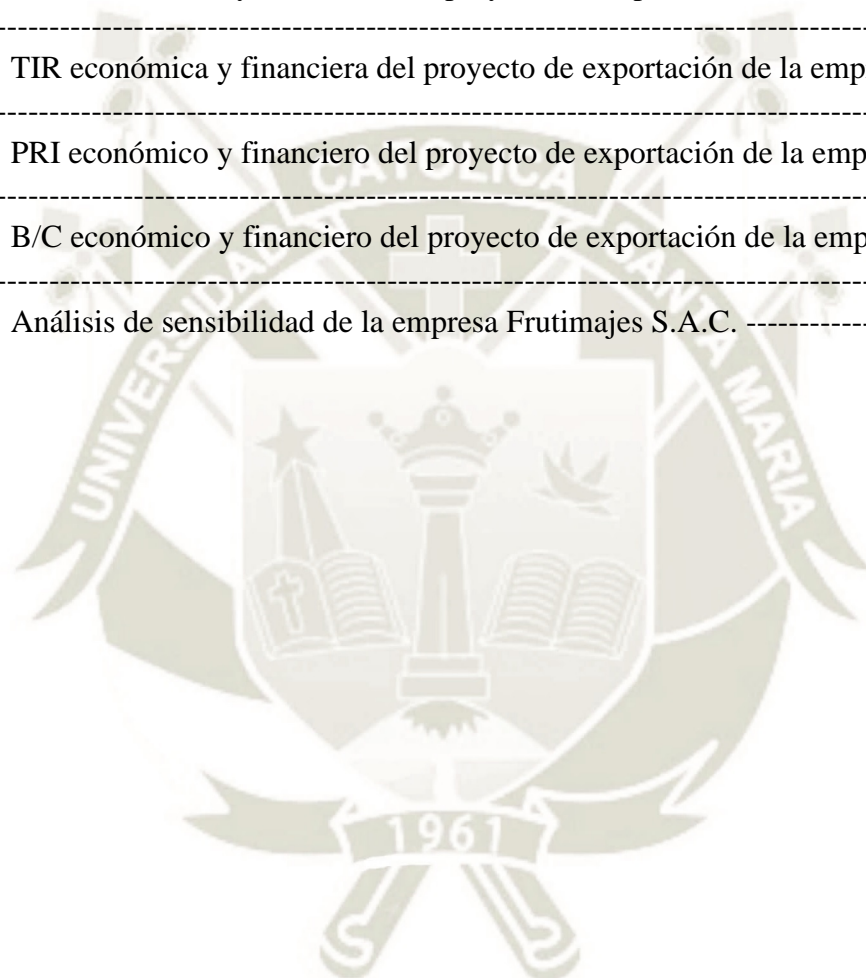
Anexo 3: Lugares Autorizados para la producción de palta Hass en Perú.....	170
Anexo 4: Diagrama de Gantt para el plan de marketing .....	171
Anexo 5: Cálculo del capital de trabajo. ....	174
Anexo 6: Plan de tesis. ....	175



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Información de la empresa Frutimajes S.A.C. -----	2
Tabla 2	Empresas arequipeñas exportadoras de palta Hass a Estados Unidos por peso neto (kilogramos) en el año 2019. -----	25
Tabla 3	Matriz de factores de éxito claves de la competencia -----	25
Tabla 4	Matriz de evaluación de factores internos-----	34
Tabla 5	Matriz de evaluación de factores externos -----	36
Tabla 6	Matriz FODA y estrategias-----	39
Tabla 7	Descripción arancelaria -----	47
Tabla 8	Ficha producto de palta Hass -----	48
Tabla 9	Ciclo de vida del producto-----	52
Tabla 10	Ficha país de Estados Unidos -----	61
Tabla 11	Selección de nicho de mercado -----	67
Tabla 12	Competidores directos en los supermercados de Filadelfia -----	72
Tabla 13	Productos sustitutos en los supermercados de Filadelfia -----	74
Tabla 14	Costos de fabricación -----	88
Tabla 15	Análisis de precios de los supermercados en Filadelfia -----	90
Tabla 16	Margen de ganancias de la cadena de distribución para la producción de palta Hass. -----	93
Tabla 17	Margen de ganancias de la cadena de distribución para el acopio de palta Hass. --	93
Tabla 18	Contactos de interés -----	99
Tabla 19	Presupuesto de marketing para la participación de ferias -----	107
Tabla 20	Presupuesto de marketing -----	107
Tabla 21	Tarifa arancelaria de la palta en Estados Unidos -----	108
Tabla 22	Medidas fitosanitarias para la exportación de palta a Estados Unidos -----	109
Tabla 23	Tratamiento de la palta antes, durante y después de la cosecha -----	110
Tabla 24	Recolección de muestras -----	112
Tabla 25	Clasificación de características por categoría -----	113
Tabla 26	Regulaciones del etiquetado de la palta. -----	114
Tabla 27	Elementos del precio de exportación de palta Hass de la empresa Frutimajes S.A.C. -----	124
Tabla 28	Costo de exportación de palta Hass de la empresa Frutimajes S.A.C. -----	126
Tabla 29	Cotización del flete internacional -----	131
Tabla 30	Presupuesto de ingresos de palta Hass de la empresa Frutimajes S.A.C. -----	133
Tabla 31	Presupuesto de acopio de palta Hass para la empresa Frutimajes S.A.C. -----	134
Tabla 32	Presupuesto de costos directos de fabricación de la palta producida por Frutimajes S.A.C. -----	134
Tabla 33	Presupuesto de costos indirectos de fabricación de la empresa Frutimajes S.A.C. -----	135
Tabla 34	Presupuesto de mano de obra directa de acuerdo al régimen agrario-----	136
Tabla 35	Presupuesto de mano de obra directa por hectárea -----	136
Tabla 36	Presupuesto de mano de obra directa de la empresa Frutimajes S.A.C.-----	137
Tabla 37	Presupuesto de mano de obra indirecta -----	138

Tabla 38	Presupuesto de gastos indirectos de oficina de la empresa Frutimajes S.A.C. ----	139
Tabla 39	Presupuesto de gastos indirectos de la empresa Frutimajes S.A.C.-----	139
Tabla 40	Presupuesto de inversión de intangibles de la empresa Frutimajes S.A.C. -----	140
Tabla 41	Presupuesto de packaging para palta Hass.-----	141
Tabla 42	Presupuesto de documentación requerida por el gobierno de Estados Unidos. ---	142
Tabla 43	Presupuesto de servicio logístico integral.-----	143
Tabla 44	Presupuesto de financiamiento para la empresa Frutimajes S.A.C.-----	145
Tabla 45	Flujo de caja proyectado.-----	146
Tabla 46	VAN económico y financiero del proyecto de exportación de la empresa Frutimajes S.A.C. -----	149
Tabla 47	TIR económica y financiera del proyecto de exportación de la empresa Frutimajes S.A.C. -----	149
Tabla 48	PRI económico y financiero del proyecto de exportación de la empresa Frutimajes S.A.C. -----	150
Tabla 49	B/C económico y financiero del proyecto de exportación de la empresa Frutimajes S.A.C. -----	150
Tabla 50	Análisis de sensibilidad de la empresa Frutimajes S.A.C. -----	151



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Principales empresas exportadoras de palta Hass a Estados Unidos en el año 2019 expresadas en valor FOB. ....	18
Figura 2 Principales empresas exportadoras de palta Hass a Estados Unidos en el año 2019 expresadas en valor FOB. ....	19
Figura 3 Empresas arequipeñas exportadoras de palta Hass a Estados Unidos expresadas en valor FOB en el año 2019 .....	21
Figura 4 Empresas arequipeñas exportadoras de palta Hass a Estados Unidos por peso neto (kilogramos) en el año 2019. ....	22
Figura 5 Análisis de competitividad de naciones de países importadores de palta Hass de Perú. ....	53
Figura 6 Producción de palta fresca de Estados Unidos en toneladas .....	55
Figura 7 Exportaciones de Estados Unidos de la partida 08.04.40 Aguacates, frescos o secos .....	57
Figura 8 Importaciones de palta de Estados Unidos .....	58
Figura 9 Importaciones de Estados Unidos desde Perú de palta .....	60
Figura 10 Distritos de Estados Unidos Importadores de palta fresca .....	65
Figura 11 Venta de palta Hass de Filadelfia expresadas en kilos en el año 2020.....	78
Figura 12 Ventas de palta en tiendas de Filadelfia expresadas en kilos .....	80
Figura 13 Proyección de la demanda de palta Hass de Filadelfia desde el año 2021 hasta el año 2026.....	81
Figura 14 Envase de cartón para palta .....	85
Figura 15 Envase de plástico para palta.....	85
Figura 16 Marcado de caja.....	86
Figura 17 Canales de distribución de palta Hass .....	95
Figura 18 Cadena de producción .....	120
Figura 19 Flujo del proceso productivo .....	123
Figura 20 Pictogramas para el manipuleo de carga .....	128
Figura 21 Estibaje en un contenedor Reefer de 40 pies.....	129
Figura 22 Contenedor Reefer de 40 pies.....	129
Figura 23 Paletizado con esquineros.....	130



## Fundamentos Teóricos

### 1. Empresa Frutimajes S.A.C.

**Tabla 1**

*Información de la empresa Frutimajes S.A.C.*

Razón social	FRUTIMAJES S.A.C.
RUC	20539453336
Representante	Sofía Graciela Morón Herrera
Cargo	Gerente comercial
Dirección	Lote 4B Mz P.T. La Pampa
Distrito	Socabaya
Provincia	Arequipa
Región	Arequipa
Teléfono	054 436405
Página web	<a href="https://www.frutimajes.com/">https://www.frutimajes.com/</a>
Clasificación empresarial	Productor y comercializador
Exportador	Exportador de uva del 2017 al 2019
Sector	Agroindustrial

*Nota.* Información brindada por la gerenta de la empresa

#### 1.1 Descripción de la empresa

Frutimajes S.A.C. es una empresa arequipeña agroexportadora, en la Tabla 1 muestra la información comercial de la empresa, la cual inició sus actividades de operación en mayo del año 2012. La empresa se encarga de la producción y comercialización de granada, uva y palta Hass, actualmente se está proyectando a elaborar productos con valor agregado como jugos de pulpa de fruta (Herrera, 2020).

Cuenta con certificación GLOBAL GAP y GRASP, HACCP para la uva y está tramitando la certificación HACCP para la palta Hass y la granada.

El local de la empresa está ubicado en el distrito de Socabaya, cuenta con el área de producción que se encarga del manejo de los productos, el área administrativa se encarga de la gestión de la empresa y el análisis financiero.

La planta de cultivo está ubicada en Majes y se está pronosticando construir una planta empacadora en La Joya para el año 2023, pero actualmente el proceso del empaque y limpieza de los productos son realizados en una planta empacadora la cual es tercerizada.

Está posicionada en el mercado local realizando ventas al por mayor, presenta una amplia cartera de clientes. Con la coyuntura actual que se está viviendo a causa del covid-19, sus principales clientes son comerciantes de ferias en diversos puntos de la ciudad.

En cuanto al mercado internacional inició su actividad como exportadora en el año 2018 logrando comercializar uvas a Holanda, la empresa embarcó dos contenedores de este producto, pero no se gestionó bien todo el proceso de exportación del producto, tuvieron problemas logísticos con un contenedor, empero, la empresa logró desempeñarse y obtuvo rentabilidad.

Actualmente está en la búsqueda activa de mercados a nivel nacional e internacional, ha tenido participación en diversas ferias comerciales como Expoalimentaria, ruedas de negocios binacionales con Chile, este año la empresa también se está proyecto a seguir participando en las ferias virtuales.

## **1.2 Problemática**

En la ciudad de Arequipa existen varias empresas agrícolas con la capacidad para exportar sus productos, más no cuentan con un plan adecuado o con una investigación base para poder desempeñarse en nuevos mercados extranjeros, los cuales se caracterizan por ser altamente exigentes no solo en la calidad de producto sino también en el valor agregado adicional que pueden aportar las empresas. Sin embargo, esto no quiere decir que al no poder presentar un producto industrializado este no logre ser exportado.

El plan de internacionalización puede alcanzar a las empresas el conocimiento y las herramientas necesarias, para que mediante la exportación estas puedan obtener el

crecimiento deseado orientado a la industrialización y adquirir mejores rentabilidades. Así mismo la experiencia en los mercados internacionales permitirá un mejor posicionamiento a nivel local y finalmente mayor especialización en la producción.

La empresa Frutimajes S.A.C. actualmente se constituye como una empresa productora y exportadora, la cual posee la capacidad de exportar productos como la palta Hass y la granada, debido a un mejor manejo en la logística de distribución del primer producto, es que decide exportar en el largo plazo. La empresa Frutimajes S.A.C. se encuentra en los primeros años de crecimiento y está en busca un mercado internacional que le brinde la mayor rentabilidad por su producto, para lo cual requiere un plan de internacionalización que muestre cuales son las condiciones necesarias para que su producto pueda comercializarse en el mercado internacional.

Conforme al análisis de competitividad de naciones de la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), el país tentativo para la exportación de palta Hass es Estados Unidos debido al volumen demandado y el precio que ofrece por kilogramo.

### **1.3 Justificación**

#### ***1.3.1 Justificación económica***

En la ciudad de Arequipa se exportan una gran cantidad de productos agrícolas sin valor agregado. Actualmente existe una gran cantidad de empresas del sector agrícola que necesitan asesoramiento para lograr internacionalizar sus productos y ganar mayor rentabilidad para posteriormente lograr expandirse y darles valor agregado a sus productos. Frutimajes S.A.C. es una empresa arequipeña productora y exportadora de productos agrícolas como la uva, granada y palta. Está en busca de nuevos mercados para mejorar su

rentabilidad y lograr internacionalizar su producto palta Hass que es la variedad que presenta mayor demanda a nivel internacional.

El presente estudio permitirá demostrar la demanda y las condiciones que este producto posee en Estados Unidos. Con el desarrollo del plan de internacionalización, la empresa Frutimajes saldrá beneficiada, debido a que tendrá la información necesaria para conocer las exigencias y tendencias actuales del mercado de Estados Unidos y lo tome como base para iniciar con el proceso de exportación.

## **2 Marco teórico**

### **2.1 Marco conceptual**

#### ***2.1.1. Plan de internacionalización***

“El plan de internacionalización debe ser un documento flexible y vivo que permita la inclusión de aquellos aspectos que el responsable de su confección pueda establecer en atención a las especiales características de su empresa y de un interés específico”. (Ortega y Espinosa, 2015)

#### ***2.1.2. Estudio de mercado internacional***

Para Quiñones Navarro (2012, p.53) la investigación de mercados es la recopilación, registro y análisis de la información sobre las preferencias, necesidades y costumbres de los consumidores de un producto o servicio. Los resultados de las investigaciones de mercado nos ayudan a hacer proyecciones exactas de la demanda que serán base para el área de finanzas para obtener el dinero que será necesario para el área de producción ya que a través de ellas se definirán los niveles de producción

necesarios para satisfacerla y para el departamento de compras para adquirir la cantidad necesaria de materiales.

### **2.1.3. Internacionalización**

Para Ortega y Espinosa (2015, p.22) la internacionalización no es más ni menos que la búsqueda de nuevos mercados distintos al doméstico sobre el que se opera. Podríamos decir que consiste en exportar, importar, invertir en el extranjero, implantar la producción en un país distinto al nuestro. Por tanto, aunque existen diversos grados en la internacionalización de una empresa diremos que una empresa busca la internacionalización o se halla en ella cuando vende productos al exterior, importa productos desde el exterior, se implanta productivamente en otro país, establece filiales o establecimientos permanentes en el exterior, se halla activamente en la búsqueda de nuevos socios comerciales, en definitiva, está en una situación de interdependencia con mercados distintos al suyo.

### **2.1.4. Exportación**

Ortega y Espinosa (2015, p.23) manifestaron que:

Acción de vender, entregar y cobrar productos y servicios a clientes que se encuentran fuera de los límites del mercado nacional. En atención a la definición, no solo se exportan productos, sino que la aparición de las nuevas tecnologías ha propiciado la prestación de servicios o venta de servicios informáticos, de consultores, financieros, ingenierías de telecomunicaciones, agencias de viaje, etc.

### **2.1.5. Requisitos de acceso al mercado**

“Las prohibiciones y restricciones a las importaciones de alimentos se pueden dar por razones sanitarias o fitosanitarias, razones de seguridad alimentaria o por cuestiones religiosas y culturales.” (PROMPERÚ, 2013)

Según la Cámara de Comercio de Bogotá (2019):

Las condiciones de acceso a mercado se definen como los requisitos establecidos por los gobiernos a través de leyes, reglamentos o medidas para que un producto o servicios procedente de otro mercado ingrese a ese país en condiciones no discriminatorias, es decir, en igualdad de condiciones que los bienes y servicios nacionales.

### **2.1.6 Competencia internacional**

Para Lerma Kirchner y Márquez Castro (2010) en las décadas recientes el fenómeno de la internacionalización ha provocado un cambio importante en el entorno de las empresas y en su posición competitiva, debido básicamente al crecimiento de la competencia internacional (productores y distribuidores) que ofrecen productos similares y sustitutos en los mismos mercados.

### **2.1.7 Matriz de competitividad de naciones modelo CEPAL**

La metodología para el análisis de competitividad internacional de países según la CEPAL (1991) intenta explicar la posición competitiva de un país respecto a los demás sobre un sector específico y el grado de atracción de este sector en el país. También intenta describir la evolución competitiva en función al dinamismo del mercado.

Se muestran cuatro cuadrantes para ubicar a los países según su grado de crecimiento (eje x) y su grado de participación (eje y):

- Estrellas: Índice de crecimiento positivo e índice de participación positivo.
- Estancado: índice de crecimiento negativo e índice de participación negativo.
- Consolidado: Índice de crecimiento negativo e índice de participación positivo.
- Prometedor: índice de crecimiento positivo e índice de participación negativo.

### **2.1.8 Diagrama de Porter**

El Diamante de Porter es un sistema mutuamente autor reforzador, ya que el efecto de un componente depende del estado de los otros. El papel de sus componentes puede contemplarse por separado y sus características determinan el sector o los segmentos del sector en los que una nación tiene las mejores oportunidades para alcanzar el éxito internacional. Las ventajas en todos los componentes del diamante son necesarias para alcanzar y mantener dicho éxito. Este diagrama ayuda a generar un entorno fértil para la creación de empresas competitivas y promueve la agrupación en clúster de empresas globalmente competitivas. (PROMPERÚ, 2017)

### **2.1.9 Modelo de valor de marca de David Aaker**

Según David Aaker (1991) citado en Amor Carnero (2017), David Aaker en su publicación “Managing Brand Equity”, considera el valor de marca como el: “conjunto de activos y pasivos vinculados necesariamente a la marca, su nombre y/o

símbolo, que añaden o sustraen valor a los productos y/o servicios intercambiados a los clientes de la empresa”; en el cual se establece cinco dimensiones para su evaluación: notoriedad, calidad percibida, lealtad, asociaciones y otros activos (patentes, marcas registradas o Know-how). Un adecuado manejo de estas variables conduce a clientes fieles logrando lealtad, la misma manera conduce al público a identificar la marca sobre la competencia y también induce a los clientes a formarse una opinión subjetiva sobre la calidad del producto asociando al producto con una cantidad determinada de emociones, experiencia y usos que nuevamente conllevan a la notoriedad de la marca.

#### **2.1.10 Matriz FODA**

Un análisis FODA abarca los entornos internos y externos de la empresa. De manera interna, el marco de referencia aborda sus fortalezas y debilidades en dimensiones clave como el desempeño financiero y los recursos, los recursos humanos, las instalaciones y la capacidad de producción, así como la participación de mercado, las percepciones de los clientes, la calidad y la disponibilidad del producto y la comunicación organizacional. La evaluación del entorno externo organiza la información del mercado (clientes y competencia), las condiciones económicas, las tendencias sociales, la tecnología y las regulaciones gubernamentales. (Ferrel & Hartline, 2012, p.120)

## **2.2 Antecedentes**

Saldaña (2017) en su tesis “Plan de internacionalización para la exportación de aguaymanto en la asociación de productores agropecuarios de los triunfadores de Santa Cruz - Udimá, 2017”. Utilizó como guía estudios realizados por PROMPERÚ y ayuda de expertos en negocios internacionales. Realizó un diagnóstico interno de la asociación de productores

agropecuarios, hizo un estudio del entorno para la selección del mercado de destino y determinó el costo de venta de palta. Como resultado final Estados Unidos fue el país de destino, el plan es viable económica y financieramente con un valor actual neto de USD 266,8254.11. Como conclusión final del plan de investigación, Saldaña resalta que la empresa necesita asesoramiento de un especialista para poder lograr la exportación, asimismo, el plan es viable económica y financieramente.

Hernández (2018) en su trabajo de tesis “Modelo de internacionalización del aguacate de la variedad Hass producido en el departamento de Cundinamarca con miras a llegar al mercado estadounidense” buscó desarrollar una estrategia de exportación para la palta mediante el análisis de los supuestos teóricos de la internacionalización con el objetivo de seleccionar un modelo que se ajuste al perfil del sector. Como resultado del estudio se propuso la formación de un consorcio de exportación como estrategia para que los involucrados enfrenten los desafíos internacionales y así mismo puedan mantener su autonomía.

En la tesis de pre grado “Producción y exportación de palta Hass al mercado de Estados Unidos de la provincia de Ica-zona industrial, año 2019” de Torres y Llanos (2019), determinaron como objetivo principal determinar la relación entre la producción y exportación de palta Hass; para realizar el análisis plan hicieron uso del programa estadístico SPSS; obtuvieron datos sobre la calidad de materiales, costos de materiales, máquinas agrícolas, exportación directa e indirecta. El resultado fue que existe una alta relación entre la producción y exportación de palta Hass al mercado de Estados Unidos de la provincia de Ica, asimismo, existe una relación positiva entre los materiales y la exportación, debido a que la calidad de materiales y sus costos impactan de forma significativa en las exportaciones.

Naupari (2017), en el tema de tesis “ Estrategias para desarrollar la exportación de paltas Hass a Estados Unidos por parte de los productores del valle de Huayan-Huaral”, en la cual se desarrollaron las estrategias de asociatividad y liderazgo en costos para los productores del valle de Huayan, debido a que el factor económico en uno de sus principales retos, puesto que la tecnificación en los procesos que requiere el mercado internacional incrementan los costos de los productores y realizar este proceso mediante una asociación es más factible para ellos, así mismo es posible alcanzar mejores oportunidades de financiamiento mediante esta estrategia.

Ortiz (2017) en el trabajo de tesis titulado “Exportación de pulpa de palta a Estados Unidos” se expone el proyecto de compra y envasado de pulpa de palta para la exportación al mercado de California en Estados Unidos; el cual requirió una inversión de S/. 1,829,932.75, que incluye el costo de capital de trabajo, la inversión fija fue de S/. 31,428.00 con un total de 7% de aporte propio y 93% de financiamiento a un plazo de tres años con un TEA del 13.00%. El proyecto cuenta con un plazo de cinco años hasta el 2021. La cantidad de unidades producidas para alcanzar el punto de equilibrio fue de 30,945 u. Como resultado el proyecto pronosticó un VANE de S/. 5,082,125.17 y una TIRE de 89,66% lo cual refleja que la exportación de pulpa de palta al mercado de California es rentable.

Núñez (2016) en su trabajo de tesis titulado “Impacto de estrategias de mercado para la exportación de palta orgánica (Persea americana), de la región Junín a Estados Unidos”. El objetivo principal de Núñez fue investigar el mercado internacional para lograr el posicionamiento y obtener una rentabilidad. Realizó un análisis de la oferta y demanda, asimismo se analizó a la competencia internacional por medio del diagrama de Porter y determinó el posible lugar de venta en el mercado de Estados Unidos. Como resultado final se obtuvo un valor actual neto de USD 242,185.93 y una tasa interna de retorno de 86%, ambos indicadores son rentables, el proyecto es viable económicamente, asimismo, Núñez

plantea que la palta producida en Junín tiene gran capacidad de planta, la cual permite cubrir la demanda en el mercado americano.

### 3 Diseño de la investigación

La investigación para el plan de internacionalización de palta Hass de la empresa Frutimajes S.A.C. al mercado de Estados Unidos se estructuró de la siguiente manera:

- Descripción de la situación y problemática de la empresa Frutimajes S.A.C.
- Planteamiento de variables, interrogantes y objetivos de Investigación.
- Recolección de datos y secuencia del tratamiento de la información.
- Procesamiento de la información encontrada.
- Planteamiento de estrategias para la exportación de palta.
- Conclusiones generales y recomendaciones para la empresa.

#### 3.1 Técnicas de recolección de datos

Para desarrollar el plan de internacionalización, en primer lugar, se realizó el análisis interno de la empresa, para el cual optó por la investigación primaria, es decir, por medio de entrevistas a la gerente comercial <sup>1</sup> y recolección de información necesaria para realizar el diagnóstico interno de la empresa, esto permitió tener una mejor visión sobre: las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que posee. Se planteó estrategias para un mejor desempeño en el mercado internacional por medio del análisis de la matriz FODA. Esta información fue útil para elaborar un diagnóstico de internacionalización, el cual se usó para contrastar aquellas exigencias que demanda el mercado internacional.

---

<sup>1</sup> La entrevista está en anexos.

El análisis del sector de la empresa se realizó para localizar a sus principales competidores y las ventajas competitivas que se tiene sobre ellos, incluso el poder de negociación que manifiesta sobre sus proveedores y sus clientes. Para analizar a sus principales competidores se utilizó la matriz elaborada por David Acker, donde contrasta la situación de la empresa en comparación con sus principales competidores tanto a nivel de la región Arequipa y a nivel nacional.

El análisis del entorno se desarrolló mediante la matriz PESTA para evaluar los diversos factores que pueden representar una oportunidad o una amenaza para la empresa, para ello se tomaron en cuenta los siguientes factores:

- Factor político
- Factor económico
- Factor social
- Factor tecnológico
- Factor ambiental

Para el análisis del mercado internacional se empleó la investigación secundaria, la cual consistió en recolectar información publicada en los sitios web de páginas de alta confiabilidad tales como Trade Map, que es una aplicación web del Centro de Comercio Internacional, esta página especializada nos permitirá recopilar datos históricos estadísticos sobre los principales países importadores y exportadores de palta Hass desde los años (2015 - 2019). Con esos datos se realizó la selección del mercado de destino por medio del desarrollo de la matriz de análisis de competitividad de naciones según la metodología CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), con esta matriz se analizó el índice de crecimiento, índice de participación y crecimiento promedio. El desarrollo de esta matriz permitió analizar en qué países el producto es considerado: Estrella, Prometedor, Estancado y

Consolidado. Con los datos analizados, la selección del país de destino fue decisión de la empresa Frutimajes.

Después de haber seleccionado el mercado de destino, se analizó la oferta de ese país, para el cual también se recaudó información estadística de Trade Map y USITC - data web, página de comercio exterior de Estados Unidos, en la cual cuenta con data de las importaciones de Estados Unidos por producto y por estado. Con esta información se analizarán las exportaciones del país de destino en valor FOB, volumen y precio promedio (2015-2019), las importaciones del país de destino expresadas en valor CIF, volumen y precio promedio de los mismos años y las importaciones del país de destino desde Perú, con los mismos indicadores y los mismos años, así como el comercio exterior más específico para cada Estado.

Para la obtención de la información nacional se utiliza la plataforma Aduanet de SUNAT, la cual proporciona el detallado por partida para cada producto, para realizar este estudio se usará la partida arancelaria de la palta la cual es 0804.40.00.00, con su denominación respectiva “Aguacates, paltas”. Asimismo, en la página de la SUNAT se encontrarán los montos enviados y los países de destino, también se encuentra el manifiesto de carga en el cual se realizará el rastreo de los clientes de las empresas más grandes.

Para la construcción del perfil del consumidor del mercado de palta, se requirió datos sobre el consumo de este alimento, dicha información fue brindada por la CEPAL y algunas páginas específicas del lugar como USDA (Departamento de agricultura de los Estados Unidos), Hass Avocado Board que es una organización de palta en Estados Unidos, que se encarga de brindar estudios especializados, data específica con respecto al volumen de la palta y las tendencias que se dan en el país. Asimismo, Fresh Trends la cual brinda guías de

productos en el país, información sobre la segmentación del mercado de la palta, estadísticas sobre el consumo e información de marketing de este segmento específico.

La información sobre las medidas necesarias para lograr la exportación de palta Hass a Estados Unidos, se obtuvieron en las páginas web de SENASA y la FDA. (Food and Drug Administration), para analizar si el producto es óptimo para poder explotar, asimismo se recaudó información de USTIC y EAR (Export Administration Regulations), que son páginas web del gobierno de Estados Unidos en el cual indican todas las regulaciones necesarias para la comercialización de productos en el país. Es de vital importancia que la empresa Frutimajes S.A.C. cumpla con los requisitos necesarios que son exigidos por el gobierno americano, para lograr la libre comercialización de sus productos en los supermercados del país de destino.

Asimismo, se considera la información primaria que se recolectará para el cálculo de costos del tránsito internacional, mediante el contacto con empresas logísticas para la cotización del envío del producto, es decir, el costo de contenedores, el costo de la naviera, y costos adicionales por tramites en aduanas y el procedimiento de traslado desde la planta empacadora hasta el barco. También se contará con el apoyo de especialista en el tema de comercio exterior, los cuales son empresarios que presentan amplia trayectoria en el rubro.



## CAPÍTULO II

## Resultados

### 4 Plan estratégico y plan organizacional

De acuerdo a la entrevista realizada a la gerente de la empresa Frutimajes S.A.C. se obtuvieron los siguientes resultados para el diagnóstico interno de la empresa.

En el análisis interno de la empresa Frutimajes S.A.C., se observó una dependencia de las empacadoras de palta. Con respecto a la demanda local existente, la empresa logra vender el total de su producción y obtener ganancias a pesar de la rivalidad existente en este mercado, puesto que estas presentan certificaciones internacionales y procesos de producción homologados lo que pone a la industria en una posición bastante competitiva, de la misma manera estas empresas también destinan parte de su producción para el mercado internacional. El nivel de competencia en el mercado de la palta es elevado tanto a nivel nacional como en el mercado de Estados Unidos, empero Perú está posicionado como el segundo proveedor de palta para el mercado americano.

Las barreras de ingreso al mercado internacional al que se dirige la empresa también presentan una valla alta debido al grado de especialización y cuidados que son requeridos en el mercado estadounidense a pesar de la liberación de aranceles impuesta en el TLC Perú-Estados Unidos.

#### 4.1 Análisis del sector

##### 4.1.1 *Diamante de Porter*

###### 4.1.1.1 Poder de negociación de los proveedores

La empresa Frutimajes S.A.C. cuenta con sus propios campos de cultivo en la provincia de Majes, pero utiliza hasta el momento una planta empacadora, cuyo nombre es la Corporación Asociativa La Joya ubicada en el distrito de La Joya ubicada en la avenida Río

de Janeiro, que se especializa en productos agrarios para la exportación en particular para la palta.

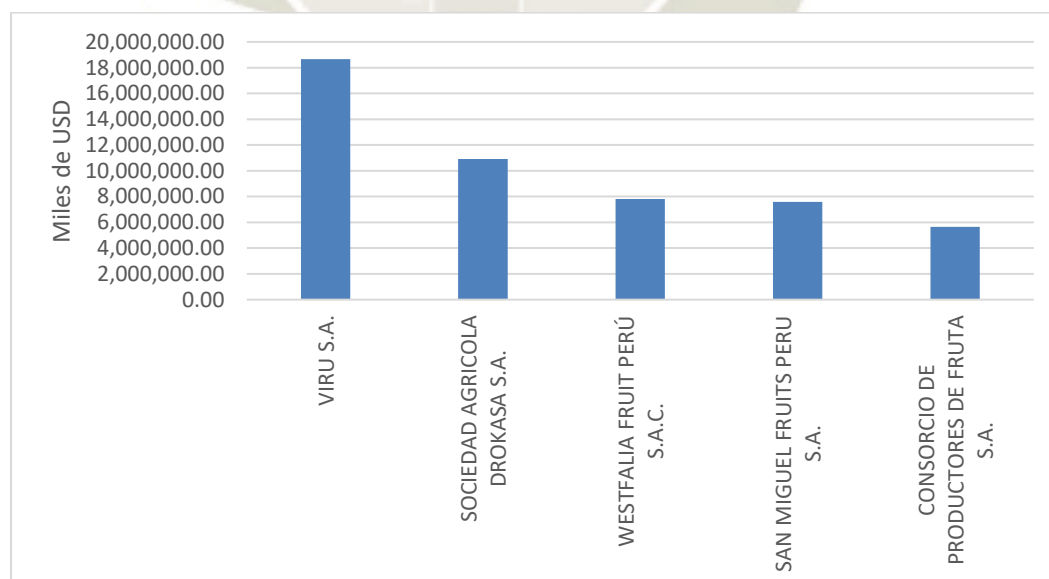
#### 4.1.1.2 Poder de negociación de los compradores

Frutimajes S.A.C., ha logrado posicionarse en el mercado local, sus principales clientes son mayoristas, ellos se encargan de distribuirlo en diferentes puntos de la ciudad, empero, con la situación actual que se está viviendo a causa del covid-19, la empresa ha empleado otra estrategia y actualmente sus principales clientes son los vendedores de las ferias itinerantes en distintos distritos de la ciudad Arequipa, así es como logra comercializar la uva, granada y palta. En cuanto al volumen de ventas, la empresa logra vender todo lo que produce y continúa presentando ganancias.

#### 4.1.1.3 Rivalidad entre competidores de la industria

**Figura 1**

*Principales empresas exportadoras de palta Hass a Estados Unidos en el año 2019 expresadas en valor FOB.*

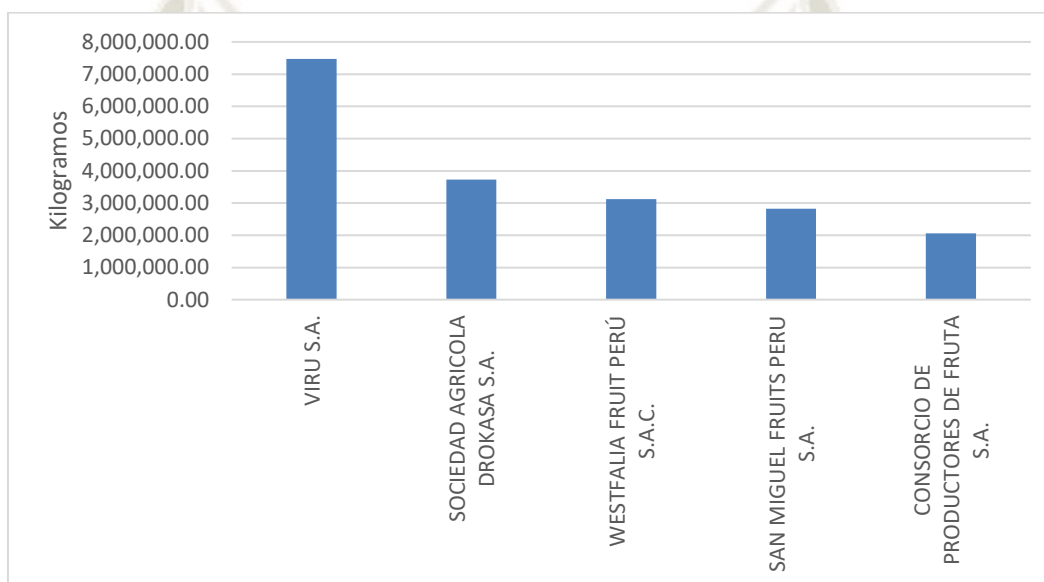


*Nota.* Adaptado de *Exportaciones de palta peruana*, por SUNAT - Operatividad Aduanera, 2020.

Se localizaron cinco principales empresas que exportan palta fresca de variedad Hass a Estados Unidos como se observa en la Figura 1: Viru S.A., Sociedad Agrícola Drokasa S.A., Westfalia Fruit Perú S.A.C., San Miguel Fruits Perú S.A. y Consorcio de Productores de Fruta S.A.

**Figura 2**

*Principales empresas exportadoras de palta Hass a Estados Unidos en el año 2019 expresadas en valor FOB.*



*Nota.* Adaptado de *Exportaciones de palta peruana*, por SUNAT - Operatividad Aduanera, 2020.

En la Figura 2, se visualiza las cantidad exportada por las principales empresa, la palta fresca Hass cuenta con un total de 63 empresas peruanas exportadoras al mercado de Estados Unidos; la cantidad total en kilogramos exportada en el año 2019 fue de 37,326,029 kg, siendo Viru S.A el exportador con mayor porcentaje de participación con 20% de las exportaciones en kg, seguido de las empresas Sociedad Agrícola Drokasa S.A. 10%, Westfalia Fruits Perú 8%, San Miguel Fruits Perú S.A. 8% y Consorcio de Productores de Fruta 6%.

Viru S.A. es una empresa dedicada al sector agroindustrial; se encarga del cultivo y procesamiento de alimentos dirigidos a mercados globales. Su producción de frutas y

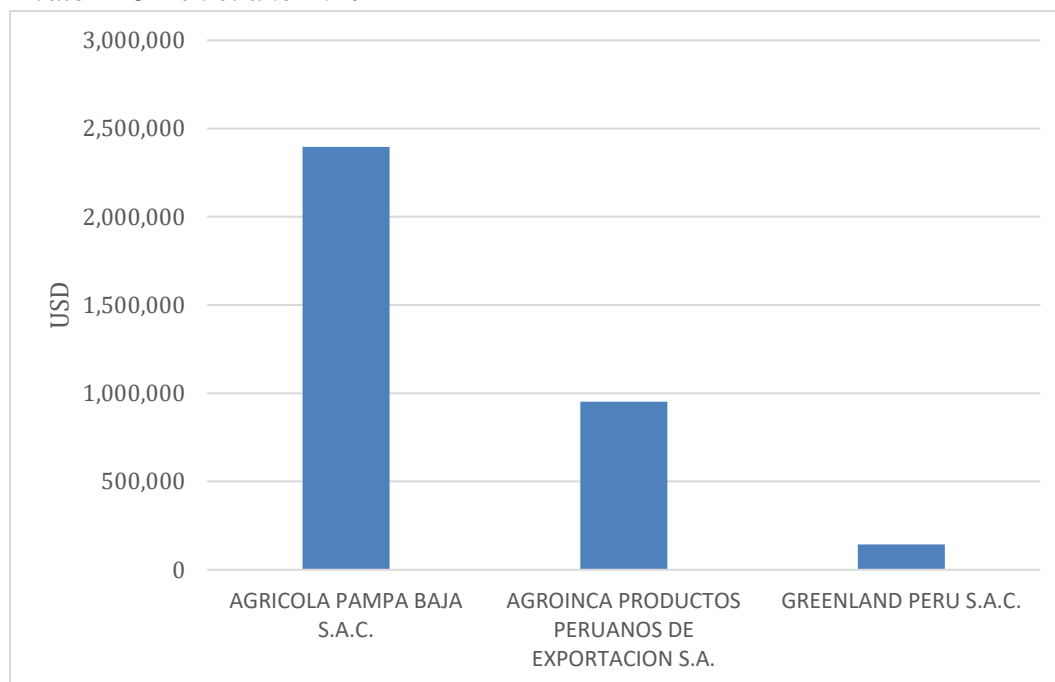
vegetales se concentra en espárragos blancos y verdes, alcachofas, paltas, pimientos, palmitos, entre otros. Sus campos cuentan con la certificación Global Gap y cuentan con nueve plantas de procesamiento ubicadas en Viru-La Libertad, Chincha-Ica, Sullana-Piura y Caynarachi-Tarapoto. Asimismo, cuenta con las certificaciones Global gap Grasp, Rainforest Alliance, BRC Food (British Retail Consortium), IFS Food (International Food Standard), HACCP, BASC, OEA, FAIRTRADE, BSCI, SMETA, GPTW, ISO 14001-2015, Orgánica (NOP/EU), KOSHER y HALAL.

Sociedad Agrícola Drokasa S.A. es una empresa productora, empacadora y comercializadora de productos agrícolas entre los cuales se encuentran la palta, espárragos, uvas y arándanos. Además, cuenta con una planta de embalaje en la ciudad de Ica, sus cultivos cuentan con la certificación GlobalGap, Rainforest Alliance, BASC, BRC Food Safety, GAB Primus Lab, Nurture, HACCP y Workplace Condition Assessment

Westfalia Fruit Perú es una empacadora, procesadora, comercializadora e investigadora, especializada en el sector agrícola. Trabaja con dos plantas procesadoras ubicadas en Huaral - Torre Blanca y en Inca - Sun Fruits, cada una cuenta con los siguientes certificados: HACCP, BRC, BASC, Sedex Smeta y Field to Fork. Los productos que distribuyen son palta, maracuyá, naranja, mangos, arándanos, uvas de mesa y granadas. El grupo Westfalia cuenta con varias fincas ubicadas en distintas partes del continente África, Norteamérica, América Latina incluida Portugal. Cuentan con instalaciones de maduración en Países Bajos, Francia y Reino Unido. Algunos de los productos procesados de palta que elaboran son: aceite de palta y salsa guacamole.

**Figura 3**

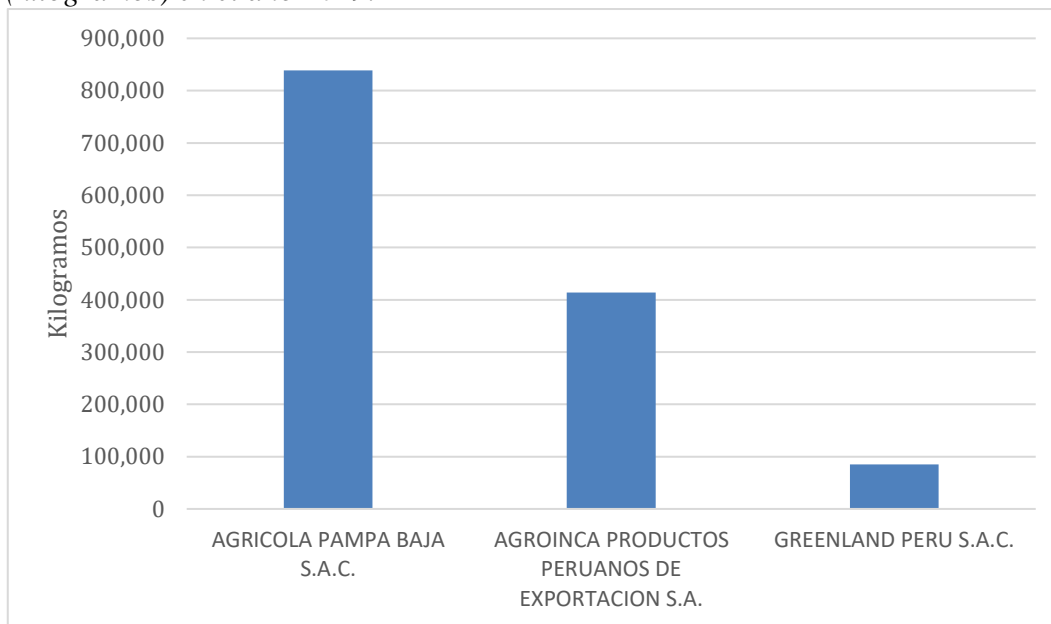
*Empresas arequipeñas exportadoras de palta Hass a Estados Unidos expresadas en valor FOB en el año 2019*



*Nota.* Adaptado de *Exportaciones de palta peruana de empresas arequipeñas a Estados Unidos expresados en valor FOB*, por SUNAT - Operatividad Aduanera, 2020.

**Figura 4**

*Empresas arequipeñas exportadoras de palta Hass a Estados Unidos por peso neto (kilogramos) en el año 2019.*



*Nota.* Adaptado de *Exportaciones de palta peruana de empresas arequipeñas a Estados Unidos expresadas en kilogramos*, por SUNAT - Operatividad Aduanera, 2020.

Solo tres empresas arequipeñas realizaron exportación de palta Hass con destino a Estados Unidos en el año 2019 como se observa en la Figura 3 y Figura 4. La región Arequipa exportó 1,337,237 kilos de palta, en cuanto al valor FOB se obtuvo USD 3,493,087.

La empresa Agrícola Pampa Baja fue la que mayor cantidad de palta Hass exportó, logrando enviar 838,610 kilos a Estados Unidos, obtuvo un porcentaje de participación de 63% del total de empresas exportadoras de palta y una participación de 69% del total general en el valor FOB. La empresa Agroinca presentó una participación del 31% del total de empresas arequipeñas, logrando enviar 413,687 kilos de palta a Estados Unidos y obtuvo una participación de 27% en el valor FOB. Greenland Perú exportó 84,940 kilos de palta Hass, la empresa presentó una participación de 6% del total general y 4% en el valor FOB.

Agrícola Pampa Baja es una empresa dedicada a la agricultura de exportación, entre los principales productos que comercializa se encuentra: Uvas de mesa, palta, mandarina, granada y hortalizas como ají paprika, guajillo y cebolla. Las variedades de palta que producen: Hass, Zutano, Ettinger. Sus cultivos cuentan con certificación Global Gap, Good Agricultural Practices y EUREPGAP.

Greenland Perú es una empresa Arequipeña dedicada a la producción y exportación de productos agrícolas, dentro de sus carteras de productos encontramos, palta, ajo, cebolla, uva mango, mandarina, granada, paprika, dátiles y maca. En cuanto a la producción de palta existen cuatro variedades en su producción: Hass, Fuerte, Ettinger y Zutano. La palta Hass es producida de febrero a septiembre, mientras que las otras variedades solo son producidas de diciembre a abril; sus presentaciones incluyen cajas de plástico de 10 kg y cajas de cartón de 4, 6 y 11,2 kg.

#### **4.1.1.4 Barreras de ingreso de potenciales competidores**

Para ingresar a competir al mercado de Estados Unidos, entre las principales barreras están las arancelarias y no arancelarias que tienen que ver con todos los requisitos que el producto debe cumplir para que logre ser comercializado en el mercado de Estados Unidos. Asimismo, el gobierno americano ha impuesto nuevas regulaciones para el ingreso de los productos por la coyuntura actual a causa del covid-19.

Las certificaciones les dan un valor agregado a los productos, debido a que estos brindan mayor confianza ya que están avalados, actualmente en Estados Unidos se presenta una tendencia por el consumo de alimentos orgánicos estos están avalados por la certificación USDA ORGANIC.

De igual forma, para los productores de palta, es necesario contar con un certificado de SENASA como productor único, esto con el fin de tener un mejor control sobre las plagas

como la mosca del mediterráneo. Algunas restricciones son impuestas en cuanto al empaquetado, como que este sea en un ambiente libre de insectos también que se realice dentro de las 24 horas después de la cosecha y con mallas para la protección contra los mismos.

#### **4.1.1.5 Bienes y servicios sustitutos**

Perú no exporta gran variedad de sustitutos de palta, los productos que han sido exportados en su mayoría han sido muestras, algunos productos sustitutos de la palta fresca que se enviaron a Estados Unidos en el 2019 fueron palta congelada en diversas presentaciones como trozos y rodajas. En total sólo seis empresas peruanas lograron exportar 75 kilos de palta congelada a Estados Unidos, las cuales son: Viru S.A., Phoenix Foods S.A.C., Mondo Imprenditore S.A.C, Frozen Foods S.A., Camposol S.A. y Agrícola los Medanos S.A.

## **4.2 Descripción de la competencia**

### **4.2.1 Matriz FEC Modelo de David Aaker**

Para realizar el análisis según el modelo de David Aaker se tomaron seis criterios, para medir el nivel de la competencia de las empresas, estos criterios son básicos para el desempeño de empresas exportadoras. Se otorga porcentajes de acuerdo al nivel de importancia de los criterios, y finalmente se califica de uno a cuatro dependiendo al grado de fortaleza que tenga cada empresa, como se observa en la Tabla 2 y Tabla 3.

**Tabla 2**

*Empresas arequipeñas exportadoras de palta Hass a Estados Unidos por peso neto (kilogramos) en el año 2019.*

<b>Empresa Frutimajes S.A.C.</b>			
Crterios	Peso por importancia	Calificación por fortaleza 1- 4	Fortaleza de la empresa
Participación de mercado	0,28	1	0,28
Alcance	0,23	1	0,23
Imagen de marca	0,18	1	0,18
Calidad del producto	0,16	1	0,16
Variaciones del producto	0,11	1	0,11
Innovación y desarrollo	0.04	1	0.04
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>1</b>

*Nota.* Tomado de *PLANEX* (p.47), por PROMPERÚ, 2017

**Tabla 3**

*Matriz de factores de éxito claves de la competencia*

<b>Agrícola Pampa Baja</b>		<b>Agroinca</b>		<b>Viru</b>	
Calificación por fortaleza	Fortaleza de la empresa	Calificación por fortaleza	Fortaleza de la empresa	Calificación por fortaleza	Fortaleza de la empresa
4	1.12	3	0.84	4	1.12
3	0.69	2	0.46	4	0.92
3	0.54	2	0.36	4	0.72
2	0.32	3	0.48	4	0.64
3	0.33	2	0.22	4	0.44
3	0.12	2	0.08	4	0.16
	<b>3,12</b>		<b>2.44</b>		<b>4</b>

*Nota.* PROMPERÚ, 2017

La empresa Frutimajes S.A.C. por el momento solo es exportadora de uva, por lo que aún no tiene una participación en el mercado de palta de Estados Unidos, pero se encuentra en miras a la exportación, un aproximado de su producción son 400 toneladas.

La empresa Viru presentó una participación de mercado de 49.9% de las exportaciones que realizó a Estados Unidos en el año 2019. La empresa Agroinca presentó una participación de 17.9% en sus exportaciones con destino a Estados Unidos por lo que se le otorga un puntaje de tres. La empresa Agrícola Pampa Baja tuvo una participación de 49.9%, al tener el mismo porcentaje que la empresa Viru se les otorga un puntaje de cuatro. SIICEX (2020)

La empresa Viru presentó el mayor alcance de las empresas en análisis en el año 2019, logrando enviar palta a Estados Unidos por siete puertos, abarcando su distribución a todo el país, por lo que se le otorga un puntaje de cuatro. Agrícola Pampa Baja está logrando tener gran alcance en todo el país, logró enviar su producto abarcando cinco puertos de descarga en Estados Unidos por lo que se le otorga un puntaje de tres. La empresa Agroinca presenta el menor alcance, en el año 2019 envió sus productos a un solo puerto, por lo que se le otorga un puntaje de dos.

Sobre la imagen de marca, la empresa Frutimajes S.A.C. Aún está en desarrollo de su marca para sus productos por el momento, sus ventas solo salen bajo el nombre del dominio de la empresa.

Agrícola Pampa Baja actualmente es una de las más grandes exportadoras de frutos en Arequipa, esta empresa cuenta con un posicionamiento en el mercado estadounidense bajo su propia marca de Agrícola Pampa Baja reconocida por su responsabilidad en las entregas y la calidad de sus productos. Y la empresa Agroinca, perteneciente al grupo Inca se caracteriza por el mayor calibre de sus paltas y por ser una de las exportadoras de palta tardías puesto que su mayor cosecha se realiza hasta septiembre, esto les permite aprovechar la demanda de

palta de los últimos meses, cabe resaltar que es una empresa especializada en producción de palta Hass.

Imagen de marca, la empresa tiene un puntaje de cuatro debido a que presenta gran variedad de líneas de productos que se comercializan con el mismo nombre de la empresa, ha ido innovando con las presentaciones, tiene productos frescos, congelados, además comercializa superfoods y variedad de salsas en el mercado nacional e internacional. Asimismo, la empresa ha creado su propia comunidad en la que comparte recetas que se pueden elaborar con sus propios productos, tiene videos y reportes en los que informa el valor nutricional y los beneficios que tienen los productos de la marca Viru.

Sobre la calidad se evalúa la cantidad de certificaciones que poseen las empresas, garantizando la calidad de sus productos; siendo la más básica Global Gap para la exportación de palta. Agrícola Pampa Baja cuenta con Global G.A.P., Good Agricultural Practices, y EUREP G.A.P. por lo que se coloca un puntaje de dos. La empresa Agroinca, 2020; perteneciente al grupo Inca posee certificaciones SMETA, SENASA, Global G.A.P, FSMA y GRASP Global G.A.P., por lo cual obtiene un puntaje de tres y finalmente la empresa Viru S.A., que es la principal exportadora nacional de palta a Estados Unidos, cuenta con las certificaciones: Global G.A.P., Global G.A.P. GRASP, Rainforest Alliance, BRC Food, IFS Food, HACCP, entre otras más por lo que obtiene un puntaje de cuatro.

Sobre las variaciones del producto, la empresa Agrícola Pampa Baja produce palta en variedad Hass, Zutano y Ettinger por lo que se coloca un puntaje de tres y la empresa Agroinca solo produce palta en variedad Hass en los meses de marzo, abril, julio, agosto y septiembre por lo que cuenta con un puntaje de dos.

La empresa Viru S.A. produce palta de la variedad Hass y Ettinger en presentaciones frescas y congeladas en cubos, de las empresas en análisis tiene mayor variedad en presentaciones por lo que se le asigna cuatro de puntaje.

En innovación y desarrollo, la empresa Agrícola Pampa Baja es financiada por el Banco Interamericano de Desarrollo, junto con el cual la empresa ha logrado realizar una inversión en 600 hectáreas en Olmos de palta adicionales a las que ya poseía, en conjunto se logra un total de 900 hectáreas de palto. Asimismo, realizó una inversión para la construcción de una planta empacadora en Olmos. El compromiso de la empresa enfocado a la obtención de certificaciones provoca que ésta se impulse en el sector agrícola. (BID, 2018)

El grupo Inca es reconocido por las buenas prácticas administrativas que realiza, asimismo, ha ganado numerosos premios por la calidad de los productos de las empresas que lo conforman.

Viru S.A. está posicionada entre las mejores empresas para trabajar en Perú, ganó el premio de excelencia exportadora en el año 2018 asimismo, en el año 2019 Virú formó parte del programa escuela de negocios de Harvard. La empresa tiene su propia planta de innovación y desarrollo en la que trabaja con especialistas que buscan crear nuevos productos y mejorar los productos que actualmente tienen, de igual forma cuenta con un equipo de chefs internacionales que se encargan de crear recetas.

La matriz de David Aaker muestra el nivel de competencia de la empresa Frutimajes S.A.C. frente a las demás empresas exportadoras de palta. El puntaje que obtuvo Frutimajes S.A.C de acuerdo a los criterios analizados fue de uno, debido a que es una empresa que recién está buscando expandir sus ventas de palta al mercado internacional; pero está en la capacidad de poder lograr realizar una exportación de palta a Estados Unidos.

Las empresas en análisis Viru, Pampa Baja y Agroinca, ya tienen experiencia exportando palta a Estados Unidos, como consecuencia han ido trabajando temas de marca, de innovación, y han logrado ir abarcando cada vez un mayor posicionamiento en Estados Unidos. En el orden del puntaje obtenido Viru es la empresa más competitiva comparada con las demás, seguido de Agrícola Pampa Baja y Agroinca. Estas empresas representan el nivel

de especialización y competitividad al que debe llegar Frutimajes S.A.C. para ser competitivo en el mercado de Estados Unidos. Siendo uno de los temas importantes el nivel de producción de las empresas, las certificaciones que sustenten la calidad del producto, las estrategias en cuanto a imagen de la marca y la innovación en el producto para poder ingresar a nuevos nichos de mercado.

### **4.3 Análisis del entorno**

#### **4.3.1 Análisis Pesta**

##### **4.3.1.1 Factor político**

De acuerdo a la publicación de las normas legales en Diario Oficial El Peruano (2019), establece que el nuevo régimen laboral agrario establecido en Perú, otorga beneficios a los agricultores del sector agroindustrial.

Algunas de las medidas implementadas como el incremento progresivo del seguro de salud de los trabajadores y el desprendimiento del uso de servicios por contrato de terceros pretenden mejorar las condiciones laborales de los trabajadores del sector agrícola. Sin embargo, estos puntos negociados también implican mayores costos para las empresas agrícola, dejando de percibir los beneficios que la antigua ley les proporcionaba.

En el tema de las relaciones internacionales, Perú cuenta con un Acuerdo de promoción comercial con Estados Unidos, el cual le permite exportar productos agrícolas con aranceles preferenciales, como el caso de la palta que está dentro de esta lista de productos beneficiados por el tratado y se le otorga un arancel de 0%. Para acceder al beneficio es requisito presentar el certificado de origen y el certificado fitosanitario que verifica el cumplimiento del plan de trabajo elaborado por SENASA en conjunto con las entidades responsables en Estados Unidos que han sido designadas por el gobierno, tales como USDA

que es el departamento de agricultura del país y FDA que es encargada de medicamentos y alimentos. Estas entidades tienen requisitos que los productos agrícolas tienen que cumplir para ser comercializados en Estados Unidos.

#### **4.3.1.2 Factor económico**

Según el Banco Mundial (2019), Estados Unidos es el sexto puesto en el ranking Doing Business, el cual indica el grado de facilidades que ofrece el país para poder hacer negocios, es decir, no tiene altas barreras en normas gubernamentales para otorgar permisos para el funcionamiento de las empresas.

Perú es uno de los principales proveedores de palta Hass a Estados Unidos. En el primer trimestre del 2020 Perú se convirtió en el segundo exportador de palta a nivel mundial, teniendo como mercado principal a Estados Unidos, a pesar de la pandemia a causa del Covid-19, las exportaciones de palta Hass siguieron ejecutándose y fue uno de los productos agrícolas que presentó un incremento en la demanda de 2.2% de acuerdo a los informes realizados por ADEX. (Diario Gestión, 2020)

#### **4.3.1.3 Factor social**

Conforme a los datos de la CIA (2021), Estados Unidos cuenta con un total de 332 millones de personas hasta julio del año 2020. El 38,92% se encuentra entre los 25 y 54 años de edad siendo este el porcentaje más representativo y la población crece a una tasa de 0,72%.

En la actualidad Estados Unidos vive un momento de tensión provocado por distintos factores entre los cuales se menciona a la actual pandemia del covid -19, la cual ha producido cambios en la cesta de consumo de su población situando a los productos alimenticios en el mayor porcentaje de destino del ingreso de los consumidores seguido de energía, suministros de electricidad y vivienda.

La población estadounidense adopta la tendencia Minding Myself en la cual dirigen su atención a la obtención de una buena salud mental y física, esto ha ocasionado el aumento del consumo de productos frescos como frutas y verduras y en un menor porcentaje mariscos, carnes y huevos.

En Perú el consumo de palta Hass no es tan elevado como en países extranjeros. El consumidor peruano tiene preferencia por la palta fuerte, siendo el consumo per cápita cinco kilos por persona, sin embargo, actualmente se realiza un trabajo conjunto con las empresas y el gobierno para promocionar la palta Hass en el territorio nacional, puesto que el 95% de palta Hass es destinado a la exportación. (Pro Hass, 2020)

#### **4.3.1.4 Factor tecnológico**

Estados Unidos es un país con un gran avance tecnológico, existe gran variedad de empresas americanas que brindan servicios a base de tecnología a nivel mundial con grandes marcas reconocidas en todos los continentes. En los últimos años se ha observado un crecimiento sustancial del canal online en la venta de las empresas de retail, esto permitió desarrollar el área logística de las empresas y en consecuencia se espera un incremento de la demanda de los productos del supermercado y entre ellos los productos a base de palta.

#### **4.3.1.5 Factor ambiental**

Diversas medidas han sido implementadas en el comercio exterior para aplicar una economía verde tanto en países del primer mundo como en países en vías de desarrollo.

Utilizar materiales reciclables en los empaques y pallets son algunas de las medidas que se han implementado en Estados Unidos para preservar el cuidado del medio ambiente.

### **4.3.2 Diagnóstico interno de la empresa**

#### **4.3.2.1 Gestión administrativa**

De acuerdo a lo expresado en la entrevista con la gerente comercial, la empresa cuenta con un área administrativa, donde están trabajando la contadora y la gerente comercial, quienes se encargan de gestionar los procesos de calidad, planificar todas las actividades y llevar los estados financieros de la empresa. En los últimos años Frutimajes S.A.C. ha aplicado diversas estrategias para lograr posicionamiento en el mercado local, obteniendo ganancias por medio de la comercialización de sus productos como la uva, palta y granada. En el año 2019 la empresa vendió 90 toneladas de palta Hass en su producción en el segundo trimestre del año. Frutimajes S.A.C. siempre busca la mejora continua en sus procesos y sus productos, cuenta con diversas certificaciones como HACCP y SENASA.

La empresa tiene planeado internacionalizar sus productos, por lo que ha ido participando en diversas ferias de promoción comercial organizadas por PROMPERÚ, para ver las exigencias del mercado internacional y lograr contactar clientes a nivel nacional e internacional. Ofrece productos de calidad y presenta todas las medidas para poder adquirir cualquier certificación que exige el mercado internacional sin presentar problema alguno, tiene una buena organización y comunicación con todos los colaboradores de la empresa. Presenta una eficiente gestión en los procesos de producción y comercialización de sus productos, buscan ofrecer productos de buena calidad.

En el año 2020 la gestión del plan estratégico de Frutimajes S.A.C. se ha visto paralizado a causa del covid-19, debido a que la empresa ha tenido que reinventarse y crear otras estrategias para seguir obteniendo ganancias en el mercado local. Para ese año la empresa había planeado sacar una nueva línea de productos con valor agregado, pero con la actual pandemia, la empresa paralizó todas sus actividades y se está enfocando a temas

administrativos como los nuevos protocolos de seguridad e higiene que debe seguir y gestionar nuevos proyectos para continuar con las ventas de sus productos.

#### **4.3.2.2 Gestión productiva y logística**

La empresa cuenta con una planta propia y otra planta tercerizada, el proceso de cosecha de palta se encuentra en la planta ubicada en Majes, luego los productos son trasladados hasta la planta de empacadora que es un servicio tercerizado, está ubicada en la Joya, para proceder a transportar la palta en camiones de carga, seguidamente se realiza todo el proceso de desinfección y limpieza para que el producto esté listo y logre ser entregado a los clientes finales, que vienen a ser principalmente mayoristas.

En lo que concierne al mercado internacional, la empresa tiene que mejorar en cuanto a la logística, debido a que en la última exportación que realizaron al enviar palta a Holanda uno de los contenedores no estaba en buen estado y terminó afectando la uva, por tal motivo no llegó en buen estado hasta el destino final; es importante contar con un especialista que se encargue de gestionar todo el proceso de exportación para evitar este tipo de incidentes.

#### **4.3.2.3 Gestión de los mercados internacionales**

La empresa Frutimajes S.A.C., tiene planeado contratar un especialista en el área de negocios internacionales, para que se encargue de gestionar los estudios de mercado y temas relacionados con el proceso de exportación para que logren internacionalizarse de forma exitosa. Para el 2022 la empresa iniciará el área de comercio exterior para enfocarse en los temas relacionados a la exportación de palta Hass.

#### **4.3.2.4 Gestión económica y financiera**

La empresa ha ido obteniendo ganancias en los últimos años, sobre todo con la venta de la uva y la palta. Obtuvo rentabilidad en las ventas locales y también en las

internacionales. Frutimajes S.A.C. es económicamente estable, no presenta problemas en adquirir un crédito nuevo para poder realizar un plan de exportación de sus productos.

La empresa hace uso de herramientas financieras como los estados financieros y balance general para analizar el progreso de la empresa y planificar la inversión en nuevos proyectos. El contador se encarga de determinar cuánto dinero será invertido y la proyección en ganancias que pueden obtener.

### 4.3.3 Matriz FODA

#### 4.3.3.1 Matriz EFI

Para la matriz EFI (Evaluación de Factores Internos) se consideraron 10 categorías de evaluación los cuales fueron los más relevantes en el sector de exportación del sector agrícola. Asimismo, se hizo una evaluación de las ponderaciones para posicionarse de acuerdo a las categorías más resaltantes.

**Tabla 4**

*Matriz de evaluación de factores internos*

No	Criterios	Peso	Calificación	Total ponderado
1	Infraestructura	14%	2	0,28
2	Capacidad de planta	15%	2	0,3
3	Tecnología	10%	1	0,1
4	Recursos Humanos	7%	3	0,21
5	Marca	12%	2	0,24
6	Endeudamiento	10%	3	0,3
7	Surtido de productos	3%	3	0,09
8	Canales de distribución	15%	1	0,15
9	Capital	10%	3	0,3
10	Investigación y desarrollo	4%	2	0,08
<b>Total</b>		<b>100%</b>		<b>2,04</b>

*Nota.* En la tabla se observa el análisis interno. Tomado de PLANEX (p.68), por PROMPERÚ, 2017

De acuerdo a la información recolectada en la entrevista de la empresa Frutimajes S.A.C., los resultados estuvieron en relación al nivel de desarrollo de producto, la capacidad de planta, infraestructura, marca y tecnología tienen las ponderaciones más altas, puesto que

para la exportación la empresa debe contar primero con un buen producto como se observa en la Tabla 4. Para esto es necesario que la empresa cuente con capacidad de planta e infraestructura suficiente para realizar la producción y pueda cubrir parte de la demanda exterior en Estados Unidos. Además, debe contar con una marca desarrollada para lograr un mejor posicionamiento en el mercado y tecnología para poder adaptar el producto a la demanda internacional. Asimismo, otro factor relevante es la capacidad de la empresa para poder distribuir su producción en el mercado internacional y llegar a sus consumidores finales.

En cuanto a la capacidad financiera, las categorías más importantes fueron el capital disponible para la inversión y la capacidad de endeudamiento, las cuales tienen una ponderación media de 10% debido a que este es el segundo factor a evaluar para la planificación de la exportación.

Finalmente, las categorías de recursos humanos, investigación y desarrollo y surtido de productos que cuentan con ponderaciones bajas debido a su relevancia para la exportación de palta fresca.

En la calificación asignada a cada categoría se observa la distribución entre uno y cuatro, siendo uno el valor más bajo para la calificación y cuatro el valor más alto. Para la empresa Frutimajes S.A.C. la categoría de infraestructura tiene una calificación media debido a que está cuenta con una oficina principal y un área de producción que se encuentra en funcionamiento, pero también está siendo implementada poco a poco. La categoría de capacidad de planta tiene una puntuación de dos debido a que la empresa cuenta con sus propios campos de cultivo, pero están apalancados con una planta empacadora ubicada en La Joya.

En cuanto a tecnología la calificación es baja puesto que la empresa aún no cuenta con máquinas especializadas para procesar la palta y sobre la categoría de marca tiene una

puntuación media puesto que los productos que exporta no poseen una marca desarrollada, estos se venden bajo el nombre de la empresa y sobre los canales de distribución cuentan con una puntuación baja puesto que es la primera vez que van a realizar exportaciones de palta al mercado de Estados Unidos y aún no cuentan con un distribuidor en la zona.

La calificación asignada a endeudamiento y capital es alta debido a que la empresa cuenta con capital disponible para la inversión y no tiene restricciones para el endeudamiento con los bancos. De la misma forma la calificación es alta en cuanto a recursos humanos puesto que cuentan con el personal suficiente para poder operar y también para surtido de productos ya que actualmente produce tres frutas: uva, que está siendo exportada, palta y granada que se encuentran en desarrollo para la exportación. Y por último la investigación y desarrollo cuenta con un puntaje medio puesto que la empresa no cuenta aún con un área para la investigación de mercados exteriores, pero si está desarrollando certificaciones para el comercio de los productos en el exterior.

#### 4.3.3.2 Matriz EFE

Para la matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) se consideran nueve categorías relevantes en el mercado de destino para realizar la exportación de palta de la empresa Frutimajes S.A.C, como está establecido en la Tabla 5.

**Tabla 5**

*Matriz de evaluación de factores externos*

No	Criterios	Peso	Calificación	Total ponderado
1	Mercado en crecimiento	20%	3	0.6
2	Tratados de libre comercio	12%	3	0.36
3	Agresividad de la competencia	8%	3	0.24
4	Regulaciones y legislaciones	9%	3	0.27
5	Amenaza de sustitutos	10%	3	0.3
6	Estacionalidad	5%	4	0.2
7	Rentabilidad del segmento	10%	3	0.3

8	Avance tecnológico	9%	3	0.27
9	Precios altos	17%	3	0.51
<b>Total</b>		<b>100%</b>		<b>3.05</b>

*Nota.* En la tabla se observa el análisis externo. Tomado de *PLANEX* (p.71), por PROMPERÚ, 2017

Las ponderaciones más altas se encuentran en las categorías crecimiento de mercado, precio de la palta en el mercado estadounidense y tratados de libre comercio, dado que son los principales factores a tomar en cuenta para la evaluación de países, es decir, Estados Unidos debe ser considerado como un país en crecimiento en cuanto al consumo de palta, además, el precio debe tener una tendencia creciente o ser compensado con una mayor demanda en el mercado; este factor depende de los intereses de la empresa y del nivel de precio en el que está puede exportar y por último los tratados de libre comercio que también son importantes para ser más competitivos frente a la competencia local del país de destino.

Las segundas consideraciones para la evaluación del país son la rentabilidad del segmento, la amenaza de los sustitutos en los supermercados y el avance tecnológico de la competencia. Estos resultados se dan en vista de la necesidad de las empresas exportadoras de operar en un segmento rentable que pueda otorgar beneficios económicos al exportador, también es relevante el nivel de productos sustitutos debido a los cambios que pueden existir en el consumo de los clientes. Asimismo, el avance tecnológico de la competencia puede hacerlos más flexibles a las variaciones en el diseño del producto y por tanto más competitivos en el mercado.

Como terceras consideraciones se evalúa la agresividad de la competencia, las regulaciones y legislaciones en el país de destino y el financiamiento. Es importante tener en cuenta las ventajas de los competidores sobre la empresa exportadora, además las regulaciones y legislaciones pueden retrasar el proceso de exportación o impedirlo si estas no

han sido bien evaluadas y la estacionalidad que puede colocar al exportador en una situación favorable o desfavorables dependiendo de la ventana comercial de los demás exportadores.

En el caso de Estados Unidos cuenta con calificaciones altas en los primeros ítems (crecimiento de mercado, precios altos y amenaza de sustitutos) puesto que dentro del análisis de Competitividad de Naciones de la CEPAL<sup>2</sup> para el producto de la palta fresca figura como un país estrella, es decir, con valores positivos en el índice de crecimiento y el índice de participación de la palta, además la tendencia del precio en los últimos cinco años es creciente y en cuanto a tratados de libre comercio Perú cuenta con un arancel preferencial para la palta presentando el certificado de origen.

En las segundas consideraciones, se toma al segmento de la palta fresca como rentable debido al incremento del precio y de la demanda, esto es ocasionado por la tendencia de consumo de productos saludables.

En cuanto a la amenaza de los sustitutos es importante considerar que existen otras presentaciones en el mercado estadounidense como puré de palta y palta congelada en cubos. Asimismo, la tecnología que aplica la competencia para el valor agregado de sus productos es elevada mayor a la de la empresa Frutimajes S.A.C.

En las terceras consideraciones, no solo se toma en cuenta a la competencia local sino también a la competencia internacional como México. Algunas de las grandes empresas exportadoras de palta cuentan con gran cantidad de certificados que les permiten ingresar a más segmentos de mercado para la venta de palta. Estados Unidos es uno de los países con más regulaciones para productos agrícolas por lo que requiere una mayor especialización de la empresa.

La ventaja que tiene Perú ante su principal competidor, México, es la estacionalidad de la palta, debido a que en los meses de mayo, junio y julio; es decir; en la estación de

---

<sup>2</sup> Ver tabla de datos en el anexo N°2

verano, la producción de México es baja. Por otra parte, la producción del estado de California y Perú son opuestos al de México; tienen la capacidad para cubrir la demanda faltante. El tiempo de abastecimiento va desde finales de la primavera hasta comienzos de la estación de verano.

#### 4.3.4 Plan estratégico

##### 4.3.4.1 Misión

Ofrecer a nuestros clientes productos agrícolas inocuos, certificados y de la más alta calidad que permitan el cuidado del medio ambiente y aseguren la salud y bienestar de nuestros trabajadores.

##### 4.3.4.2 Visión

Ser una de las mejores empresas exportadoras de productos agrícolas a nivel de Arequipa, reconocida por la calidad de sus cultivos y por la eficacia en sus operaciones.

##### 4.3.4.3 Estrategias

**Tabla 6**

*Matriz FODA y estrategias*

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
1.	Cuenta con campos de cultivo propios.	1. No presenta personal especializado en comercio exterior.
2.	Tiene alianzas estratégicas con asociaciones productoras de palta en la región Arequipa.	2. Le falta implementar nuevas tecnologías para tener un proceso de producción más eficiente.
3.	Los productos que la empresa Frutimajes S.A.C. comercializa son de buena calidad.	3. No presenta alianzas estratégicas con empresas logísticas.
		4. Ingresar a un mercado nuevo y

- |  |  |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>4. La empresa está en la capacidad para poder acreditarse con cualquier certificación.</li> <li>5. Cuenta con tasas de interés preferenciales para su financiamiento.</li> <li>6. La empresa está en proceso de instalación de una planta empacadora para el año 2023</li> <li>7. Presenta diferenciación por la estacionalidad de la palta, logrando proveer el producto a Estados Unidos en meses en los que hay ausencia de palta mexicana y de california.</li> <li>8. Cuenta con una página web actualizada</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Ausencia de capacitaciones a los colaboradores de los procesos productivos.</li> <li>6. Estacionalidad en el segundo trimestre del año.</li> </ol> |
|--|--|

**Oportunidades**

**FO. Explote**

**DO. Busque**

- 
- |   |   |   |
|---|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perú se convirtió en uno de los principales proveedores de palta Hass a Estados Unidos en el primer semestre del 2020.</li> <li>2. La palta peruana es reconocida a nivel mundial por su sabor y calidad.</li> <li>3. El producto cuenta con la exoneración de la tasa arancelaria para el mercado de Estados Unidos.</li> <li>4. Actualmente existe una tendencia al consumo de productos saludables dentro de los cuales la palta está considerada.</li> <li>5. Tendencia creciente del mercado y del precio de la palta.</li> <li>6. Pronóstico de un repunte económico en los siguientes años después de la pandemia del covid-19.</li> <li>7. Creciente utilización de medios digitales.</li> <li>8. Demanda de palta en marzo y abril.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● F1,3; O1: Enfocar la exportación de palta al segmento B2B, siendo nuestro cliente empresas americanas como supermercados y grocerias.</li> <li>● F2; O2,4: La demanda de palta peruana está posicionada en el mercado americano, se tienen que plantear estrategias para promocionar el producto, aprovechando las tendencias actuales.</li> <li>● F8; O7: Debido a la situación actual se debe aprovechar los medios digitales para promocionar el producto y llegar a los clientes.</li> <li>● F7; O8: La empresa Frutimajes S.A.C. presenta ventajas en cuanto a estacionalidad del producto; se puede exportar al mercado americano en el segundo trimestre del año en el noreste, debido a que en esos meses no hay gran presencia de la producción de México y California.</li> <li>● F5,4; O3,5: La exoneración de tasas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● D4; O4: La empresa tiene como aliada a una empaedora registrada por SENASA para poder responder a las necesidades de la creciente demanda en Estados Unidos.</li> <li>● D4;O3: Existen numerosos beneficios para la exportación de palta Hass al mercado de Estados Unidos gracias al tratado de libre comercio.</li> <li>● D3; O5,6: Debido al incremento de la demanda en el país de destino, es necesario que la empresa desarrolle una cadena logística óptima mediante la contratación de un servicio logístico que le permita mantener el producto en óptimas condiciones hasta llegar al cliente importador.</li> <li>● D1; O5,7: Formar un equipo especializado para que realice los estudios de tendencias de la palta en el país de destino, para tener una mejora continua, aprovechando los medios digitales.</li> <li>● D2; O1,2: La</li> </ul> |
|---|---|---|
-

arancelarias, el precio creciente de la palta y la facilidad de la empresa para obtener crédito a tasas reducidas permitirá a la empresa ser más competitiva en el tema de precios y obtener una mayor rentabilidad del mercado estadounidense.

- F4, O5: La capacidad de acreditación de la empresa le permitirá atender la tendencia creciente del mercado de palta en Estados Unidos.
- F6, O6: El repunte económico después de la pandemia del covid-19 tiene probabilidades de coincidir con la instalación de la planta empacadora de la empresa, esto le permite atender mejor la demanda de sus clientes y ser más competitiva en el sector.

demanda de palta peruana está incrementando en Estados Unidos, por lo que se tiene que aplicar nuevas tecnologías para mejorar los procesos productivos y tener una cadena de suministros eficiente, para satisfacer la demanda americana.

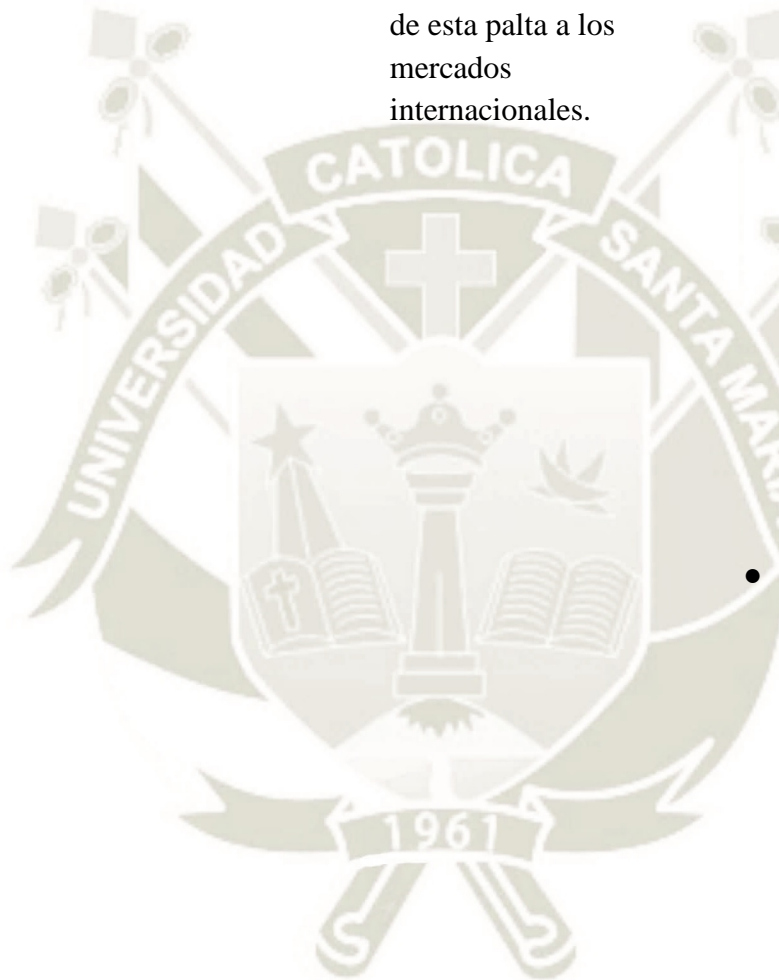
- D5; O8: Capacitar a los colaboradores para que sean más eficientes en los procesos productivos de palta, utilizando las medidas necesarias para lograr una buena cosecha sobre todo en los meses que se presenta mayor demanda como en el segundo trimestre del año.

Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elevada competencia en el mercado internacional con respecto a los productos sustitutos elaborados a base palta.</li> <li>2. El ingreso de la palta colombiana es un riesgo debido a que muchos importadores americanos toman en cuenta el tiempo que el exportador pueda proveer la palta al mercado, Colombia tiene una ventana comercial en todos los meses del año, mientras que Perú llega solo de marzo hasta octubre</li> <li>3. Gran cantidad de regulaciones para la exportación de palta.</li> <li>4. Tecnología especializada para la producción de palta por parte de la competencia.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● F4, A3: La empresa tiene la capacidad para cumplir con las numerosas regulaciones del mercado estadounidense; esto a su vez le permitirá posicionarse como un proveedor de palta de calidad.</li> <li>● F3, A1: Por el momento la empresa puede enfocarse en la exportación de palta entera fresca, y a largo plazo poder evaluar el ingreso de un producto con valor agregado a base de palta en Estados Unidos.</li> <li>● F2, A4: Las alianzas estratégicas de la empresa con emparadoras, productores; en un futuro con empresas de logística y la implementación de una planta empaadora propia, pueden ayudar a la empresa a la especialización del producto, con lo cual puede afrontar la tecnología especializada de la competencia.</li> <li>● F1, 7; A2: El ambiente tropical de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● D4,1; A3: Tener personal especializado y confiable que asesore a la empresa para lograr obtener la documentación requerida y los demás requisitos que son exigidos por Estados Unidos para ingresar al mercado.</li> <li>● D2,3; A4: La tecnología especializada de la competencia puede mantener en desventaja a la empresa Frutimajes, por lo que ésta debe enfocarse en brindar un producto de calidad y lograr buena logística para brindar un buen servicio y a largo plazo invertir maquinarias que faciliten el proceso productivo.</li> <li>● D5; A4: Brindar asesoramiento a la mano de obra que interviene en el proceso productivo de la palta para aplicar técnicas y tener un flujo del proceso productivo más eficiente, minimizando el tiempo de trabajo y</li> </ul>

la palta colombiana hace que este no obtenga la misma calidad de la palta peruana, por lo que aún existe un rango en la diferencia sobre la calidad, esto disminuye el ingreso de esta palta a los mercados internacionales.

mejoras en las técnicas.

- D1; A1: La elevada competencia en el mercado de Estados Unidos, requiere una vigilancia constante y actualización de tendencias por lo que no contar con personal especializado en investigación comercial para negocios internacionales o suscripciones a entidades que les brinden informes de mercado es una desventaja para la empresa.
- D6; A2: La estacionalidad de marzo a abril de la empresa se encuentra en desventaja frente a la estacionalidad de producción de Colombia, el cual tiene producción todo el año, hasta que la calidad de palta pueda ser igualada, la empresa puede enfocarse en desarrollar su marca en el exterior y pensar en exportar productos con mayor valor agregado.



*Nota.* Esta tabla es de elaboración propia y muestra las estrategias planteadas para la gestión de la Empresa Frutimajes S.A.C. Cada estrategia cuenta con número de ítem y una sigla para relacionar el origen de las mismas. Las siglas “F” y “D” se refieren a las fortalezas y debilidades de la empresa y las siglas “A” y “O” se refieren a las amenazas y oportunidades del entorno externo.

## **5 Estudio de mercado internacional y plan de marketing**

Se analizó al consumidor americano, sobre sus gustos y preferencias. En Estados Unidos los millennials son los que consumen mayor cantidad de palta y destinan mayor cantidad de sus ingresos en compras de supermercados, tienden a cuidar más su salud y están al pendiente sobre las nuevas tendencias.

El estudio de mercado internacional ayudará a conocer al consumidor del país de destino; para proceder a plantear estrategias de cómo posicionar la palta en Estados Unidos y que estrategias de marketing aplicar para satisfacer las necesidades del consumidor. Asimismo, se realizó una evaluación de la dinámica del consumo del producto en el país de destino y las características que se requieren para que el producto pueda ser exportado.

### **5.1 Estudio de mercado internacional**

#### **5.1.1 *Tendencia de consumo del producto***

Según estudios realizados por FAO (2020), demuestra que el consumo per cápita de palta tiene una tendencia creciente, se tiene proyectado que incremente en 2.9% anual hasta el año 2028.

El país americano también cuenta con producción propia, que está ubicada en el estado de California, esta producción sirve para abastecer a Estados vecinos como Washington, Arizona, Nuevo México, Colorado, etc. (USDA,----)

La palta fresca es distribuida en los principales supermercados y sus clientes tienen preferencia por el consumo del producto fresco. La palta que es producida en California es similar a la competencia internacional, es decir, es palta madura o palta que esté a pocos días de su maduración, pero la primera es más comercial debido a la preferencia de consumo ready to eat, y por tanto tiene un mayor porcentaje de participación en los supermercados reconocidos del país.

De acuerdo a estudios de Hass Avocado Board (2019) se demuestra que en Estados Unidos este fruto es consumido por personas de todas las edades, pero los millennials tienen un mayor porcentaje de consumo. Este grupo está representado por adultos jóvenes y sin hijos, debido a que son personas que tienden a cuidar más su salud y consumir alimentos frescos y saludables. De acuerdo a estudios de H.A.B. seis de cada diez millennials compran palta cuando realizan compras en el supermercado y cinco de cada diez no millennials que son los adultos mayores compran palta. Los millennials tienden a gastar mayor cantidad de dinero en las compras que realizan en comparación a las otras generaciones. Las personas que consumen mayor cantidad de palta invierten USD 69.77 por viaje, las personas que consumen una cantidad moderada de palta invierten USD 17.28, y las personas que tienen un consumo relativamente bajo destinan USD 6.23 por viaje. Por otra parte, el consumo de palta está impulsado por adultos jóvenes, este segmento de personas suele incluir este producto en su canasta de compras del supermercado, también incluyen otros productos frescos como plátano, tomate, fresas, cebollas, lechuga y manzanas, lo que indica que cada vez están más interesados en consumir alimentos frescos que enlatados, esta tendencia los impulsa a llevar un mejor estilo de vida. Entonces, la forma de consumo de la palta es acompañarla con pan,

nachos o guacamole, y en los postres suelen utilizarla para preparar mousse debido a que ayuda a obtener la textura adecuada.

La palta es un producto muy conocido a nivel mundial, y los americanos están cada vez más interesados en obtener información detallada de los productos que consumen ya sea en valor nutricional o en historia. El foco de su interés se encuentra en el sabor, en los beneficios para la salud, la apariencia y la marca de los productos. Asimismo, el proceso de producción y los insumos involucrados son de importancia para ellos, se toma en cuenta si estos se hicieron con insumos químicos o si los productos son ecofriendly, también tienden a cuidar el medio ambiente, y buscan una salud integral.

Las estrategias de marketing realizadas en Estados Unidos están enfocadas en posicionar a la palta como un producto saludable, las personas que tienden a consumir estos productos llevan un estilo de vida proactivo y sano.

En general el 51% de los hogares en Estados Unidos consumen palta, ocasionalmente las personas suelen gastar USD 3.96 en cada visita al supermercado en lo referente a compra de palta. (Hass Avocado Board, 2018)

## 5.1.2 Descripción del producto

### 5.1.2.1 Descripción arancelaria

**Tabla 7**

*Descripción arancelaria*

Descripción	Partida arancelaria
Aguacates (paltas), frescas o secas.	0804.40.00.00

*Nota.* Adaptado de *Descripción arancelaria*, por SUNAT - Operatividad Aduanera, 2020

En la Tabla 7, SUNAT (2016) plantea la nomenclatura NANDINA para la codificación de mercancías en Perú, esta es utilizada por los países miembros de La Comunidad Andina de Naciones; está conformada por ocho dígitos, pero los países miembros pueden crear una subdivisión con diez dígitos para especificar un nivel más detallado de las mercancías. Para la palta fresca se especifican diez dígitos, los cuales mencionan el estado en el que la palta va a ser exportada.

### 5.1.2.2 Ficha producto

En la tabla 8 se realiza una descripción del producto (palta Hass) tomando datos de MINAGRI, 2021; ProHass, 2020; Agrosavia, 2019; Super Foods Peru, 2020; ProHass, 2014.

**Tabla 8**

*Ficha producto de palta Hass*

<b>Ficha producto palta Hass</b>	
Nombre comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Palta Hass</li> <li>● Aguacate Hass</li> <li>● Avocado (inglés)</li> </ul>
Descripción del producto	Fruta de forma ovalada piriforme, con una única semilla en su interior de color pálido y forma circular u ovalada. Presenta color verdoso de textura cremosa, suave y aceitosa en su interior y en exterior posee una corteza rugosa de color entre tonalidades café oscuro y verde oscuro. Calibre 48 para el mercado americano, según la tabla 2 del anexo B de la Norma Técnica Peruana 011.018.2014.
Subpartida arancelaria nacional	08.04.40.00.00
Descripción de la subpartida arancelaria	Aguacates (paltas), frescas o secas.
Variedades	Las variedades cultivadas en Perú son en su mayoría Hass y Fuerte; otras variedades son Nabal, Bacon y Gwen.
Descripción de uso / aplicación	La palta es empleada para el consumo como un fruto alimenticio, con numerosas propiedades benéficas para el colesterol;

	<p>también es empleada para la creación de productos cosméticos.</p>
<p>Presentación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bolsas de maya y cajas de cartón.</li> <li>● Pulpa congelada.</li> <li>● Aceite.</li> <li>● Harina.</li> <li>● Snack.</li> <li>● Productos de belleza.</li> </ul>
<p>Propiedades o características física - químicas / (microbiológicas / organolépticas / otras)</p>	<p>Componentes por 100gr.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Energía 131 kcal</li> <li>● Agua 79.2 g</li> <li>● Proteína 1.7 g</li> <li>● Grasa Total 12.5 g</li> <li>● Carbohidratos 5.6 g</li> <li>● Fibra dietaria 6.7 g</li> <li>● Calcio 37 mg</li> <li>● Zinc 0.64 mg</li> <li>● Hierro 0.6 mg</li> <li>● Retinol 7 µg</li> <li>● Vitamina A 7 µg</li> <li>● Tiamina 0.09 mg</li> <li>● Rivo flavina 0.05 g</li> <li>● Niacina 0.82 mg</li> <li>● Vitamina C 8 mg</li> </ul>
<p>Condiciones de conservación</p>	<p>La temperatura adecuada para la conservación de palta Hass verde es de 5ª con una humedad del 90% y 13ª C y para paltas en estado de madurez la temperatura óptima es de 20ª con 90% de humedad.</p>
<p>Envase, embalaje y empaque</p>	<p>Cajas de cartón de flauta tipo c, con un peso de 4 kg</p>
<p>Vida útil / duración del producto</p>	<p>La vida útil del aguacate Hass de Frutimajes S.A.C. oscila entre 18 y 20 días dependiendo de las condiciones de almacenamiento.</p>
<p>Requisitos de calidad / reglamentos técnicos / medidas sanitarias o fitosanitarias / Certificaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Certificado fitosanitario emitido por SENASA.</li> <li>● La producción debe provenir de los departamentos: Ancash, Arequipa, Ayacucho, La Libertad, Ica, Lima, Lambayeque, Moquegua y Tacna.</li> <li>● Certificación del lugar de producción expedido por SENASA.</li> <li>● Norma Técnica Peruana-Paltas 001.018.2014.</li> <li>● Cumplir con el acuerdo establecido 7 CFR 319.56-50 que verifica la presencia de plagas reguladas.</li> </ul>

<p>Lugar, zona, región y/o ciudad de elaboración</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empacadora debe cumplir con las regulaciones del 7 CFR 319.056-50; el cual asegura un ambiente libre de insectos y en óptimas condiciones.</li> <li>• Cumplimiento de las Buenas Prácticas Agrícolas emitidas por la FDA o contar con la certificación internacional GAP.</li> <li>• Normativa para el etiquetado según la regulación federal 21 CFR 101.</li> <li>• Para el caso de palta orgánica, ésta debe contar con los requisitos del Programa Nacional Orgánico y portar el sello de USDA Organic.</li> <li>• Cumplimiento de la ley contra el Bioterrorismo de la Administración de Alimentos y Drogas de los Estados Unidos.</li> </ul> <p>La distribución departamental de cosechas indica que la mayor producción se encuentra en Cusco con 26,1%, seguido del departamento de La Libertad con 23,3%, luego continúa Lima con 13,4% y Arequipa representa el 1,5% de la producción</p>
--	--

*Nota.* Adaptado de *Ficha Producto*, por MINAGRI, 2021; ProHass, 2020; Agrosavia, 2019; Super Foods Peru, 2020; ProHass, 2014.

### 5.1.3 *Análisis del producto y cartera de productos*

#### 5.1.3.1 **Ciclo de vida del producto**

Conforme al análisis del ciclo de vida del producto en Estados Unidos analizado en la Tabla 9, la palta está en la etapa de crecimiento. De acuerdo al estudio realizado por Hass Avocado Board (2018); el consumo de la palta se ha incrementado; y la proyección del consumo per cápita de la palta sigue teniendo una tendencia creciente. Perú está posicionado como segundo proveedor a Estados Unidos, el volumen de palta importada peruana sigue incrementando.

Adicionalmente Hass Avocado Board (2018) menciona que:

En la etapa de introducción (1990) los americanos empezaron a consumir mayor cantidad de palta importada, los principales países proveedores eran Chile y República Dominicana; el nivel de competencia internacional era bajo, se comercializaba palta proveniente de esos países y también de la producción propia proveniente del estado de California.

A su vez menciona que en su etapa de crecimiento (2000), la competencia internacional empezó a incrementar, México se convirtió en uno de los principales proveedores de palta para Estados Unidos y años después Perú empezó a exportar grandes volúmenes de palta Hass. En el año 2014 Perú llegó a superar a la competencia internacional y consolidarse como el tercer proveedor de palta Hass en Estados Unidos. Las importaciones de paltas continuaron incrementándose llegando a un pico alto en el año 2015, la tendencia en adelante fue creciente pero moderada y la competencia internacional incrementó considerablemente. Se fueron reinventando y aplicando mejores gestiones logísticas para mejorar el proceso de exportación.

En Estados Unidos se aplicaron dos estrategias, la primera fue bajar los precios para que los americanos demanden mayor cantidad de palta y la otra estrategia fue fomentar la competencia internacional para que exista gran variedad de palta. Ambas estrategias se dieron para lograr el incremento del consumo de palta en Estados Unidos, los precios reales de la palta se han mantenido estables y han tenido ligeros incrementos en los últimos años.

Hay un segmento de mercado en Estados Unidos que consume palta procesada, la mayoría de estos productos son importados desde México. El nivel de competencia internacional incrementa, los países se empiezan a reinventar y darle valor agregado a sus productos. Pero es estratégico; Perú continúa exportando palta Hass fresca y es uno de los principales proveedores para Estados Unidos.

El incremento de la competencia, ha hecho que se empiecen a realizar estudios para mejorar los procesos de producción de palta; aplicar economías a escala para reducir costos, sin afectar a la calidad de los productos. Actualmente la palta está posicionada en el mercado americano, con las campañas de marketing que se han ido realizando.

**Tabla 9**

*Ciclo de vida del producto*

<b>Crterios</b>	<b>Introducción</b>	<b>Crecimiento</b>	<b>Madurez</b>	<b>Declive</b>
Consumo de palta en libras (millones de libras)	Bajo	Alto	-	-
Cambio en la tasa de crecimiento	Pequeño	Gran crecimiento	-	-
Número de segmentos	Muy pocos	Diversos	-	-
Cambios tecnológicos en el diseño del producto	Grandes	Grandes	-	-
Beneficios totales	Negativos	Positivos crecientes	-	-
Beneficios por unidad	Negativos	Positivos crecientes	-	-
Venta internacional	Bajas	Crecimiento rápido	-	-
Costos de producción	Altos	Bajos aplicando nuevas tecnologías y economías a escala	-	-
Clientes	Escasos	Gran cantidad de la población consume palta	-	-

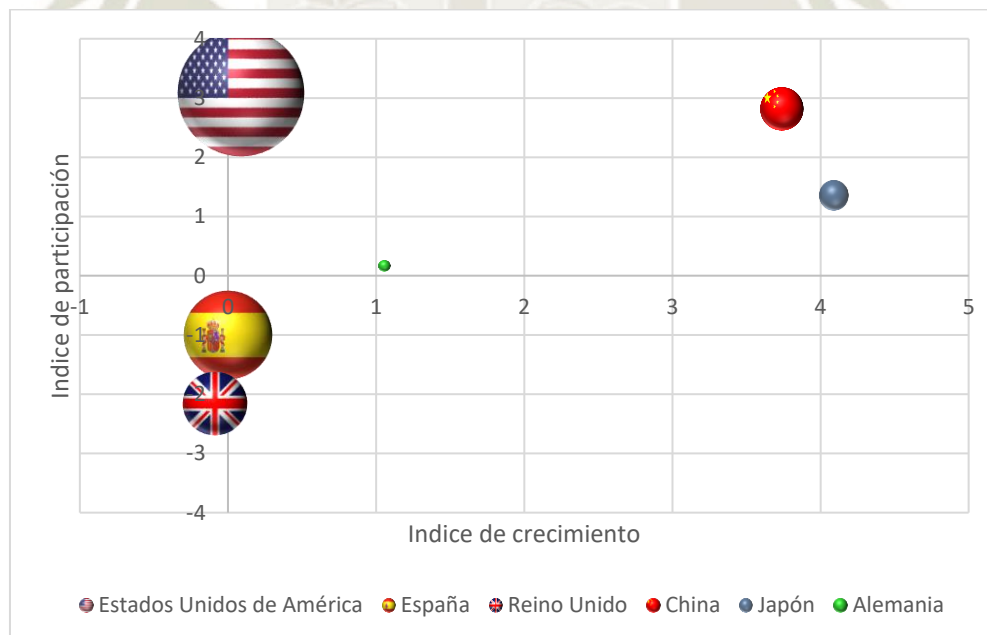
Criterios	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
Competencia	Baja	Entrada de nuevos competidores internacionales	-	-
Información fundamental	Identificación de oportunidades en el mercado internacional	Estrategias de marketing para seguir incrementando la demanda del producto	-	-
I+D	Adquisición de certificaciones	Darle valor agregado a la palta	-	-

Nota. PROMPERÚ, 2017

### 5.1.3.2 Matriz BSG

**Figura 5**

*Análisis de competitividad de naciones de países importadores de palta Hass de Perú.*



Nota. En la figura se observa el Análisis de Competitividad de Naciones. Elaborada a partir de la base de datos de Trademap, 2020 “Lista de importadores para el producto seleccionado 08.04.40 aguacate “paltas” frescos o secos de 2015-2019”

La Figura 5 muestra como resultado que los principales países importadores de palta Hass peruana que son considerados estrella son: Estados Unidos, China y Alemania; esto quiere decir que han tenido una variación positiva en cuanto a la participación de las importaciones y en el crecimiento del valor importado. Durante los años 2015 a 2019 Estados Unidos ha tenido un crecimiento de 3,69% en la participación de las importaciones de palta del Perú. Actualmente es el segundo importador más importante después de Países Bajos. La participación en las importaciones de palta para el año 2019 fue de 30,83% con un crecimiento promedio del valor importado de 29,20% durante los últimos cinco años. China es el sexto importador de palta Hass peruana, ha tenido un crecimiento de 3,38% en la participación de las importaciones del 2015 al 2019 y su crecimiento promedio del valor importado para este mismo periodo es de 296% debido al incremento del precio del producto. Alemania ha tenido un crecimiento promedio de su valor importado de 99% pero su participación en el año 2019 fue de 0.2%, asimismo presenta un crecimiento en su participación en estos últimos cinco años, pero la cantidad que importa por el momento es muy baja.

España se muestra como un país prometedor, esto quiere decir que durante el 2015 al 2019 tuvo una variación positiva en el crecimiento del valor importado de palta del Perú, pero un decremento en la participación de las importaciones, 22,7% y -1,2% respectivamente.

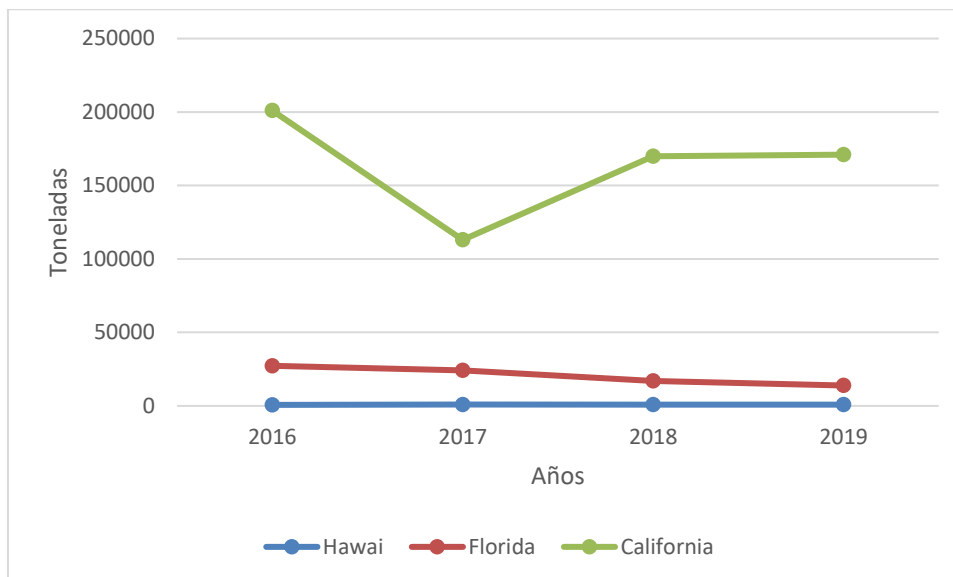
Finalmente, en Reino Unido la palta es considerada como estrella dentro de una evaluación mundial, pero para el caso de Perú es considerado como estancado debido a que existe un decremento en la participación de las importaciones de palta y también una disminución en el crecimiento promedio en el valor importado total durante el 2015 al 2019; para este último año muestra una participación de 7,8% en las importaciones.

### 5.1.4 Análisis de la oferta del país de destino

#### 5.1.4.1 Producción del país de destino

**Figura 6**

*Producción de palta fresca de Estados Unidos en toneladas*



*Nota.* En la figura se observa la producción de palta fresca de Estados Unidos en toneladas. Elaborada a partir de la base de datos de (NASS-USDA, 2020)

En la Figura 6 se observa que Estados Unidos cuenta con su propia producción de palta Hass, se cultiva en tres estados: Hawái, Florida y California; siendo este último estado el que mayor cantidad de palta produce tanto para consumo nacional y para exportación. La producción de California es distribuida a estados vecinos como Nuevo México, Colorado. La estacionalidad de la producción americana es diferente a la de México, es decir, cuándo México no tiene la capacidad de cubrir la demanda, California y Perú se encargan de proveer palta Hass.

Según el informe de California Avocado Commission (2019) la producción de palta fresca en Estado Unidos muestra una tendencia decreciente del año 2016 al año 2019 esto se debe a la disminución de la superficie sembrada en los principales Estados de producción

como California Florida y Hawái; la baja producción se ha visto compensada con el aumento del precio de la palta de vendedores locales que aprovechan las estaciones en las que fruto está más maduro para el incremento del precio, pero a nivel internacional esto ha provocado el incremento de las importaciones de palta para suplir el exceso de la demanda local.

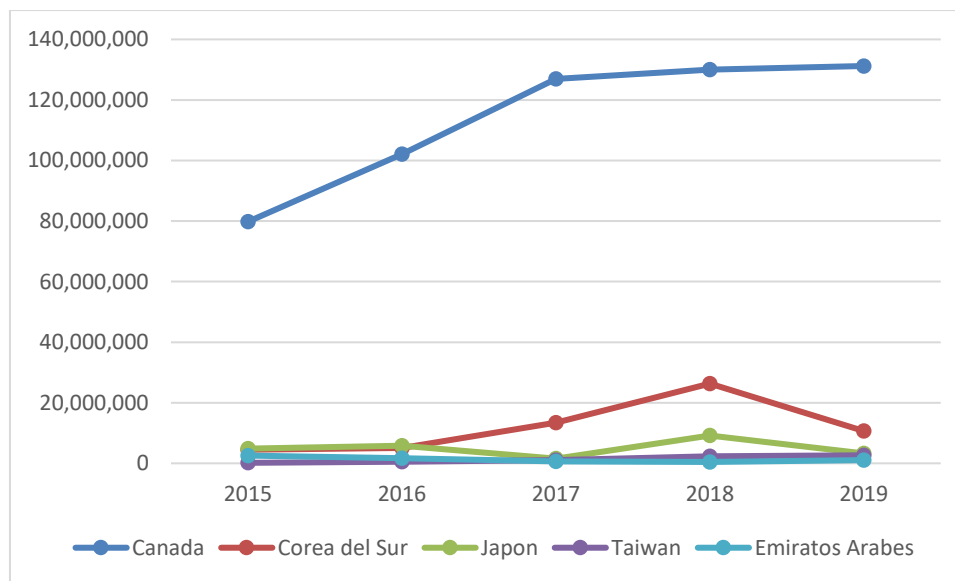
California representa el 92% de la producción de palta local y el decremento de la producción en cuatro años desde el 2016 al 2019 fue de 14%. En el Estado de Florida el decremento fue de 49% paso de 27,300 toneladas de producción a 13,900 toneladas en el año 2019; aunque este Estado sólo representa el 7% de la producción nacional. Por el contrario, el Estado de Hawái muestra un incremento en la producción de 26% en los últimos cuatro años, pero esto es poco significativo, puesto que en el año 2019 el total de su producción fue de 870 toneladas.

California compite con Perú debido a que ambos cubren la demanda de palta desde finales de la primavera hasta comienzos de la estación de verano; la producción de Chile es similar a la de México, ambos presentan la misma estacionalidad de la palta.

### 5.1.4.2 Exportaciones del país de destino

**Figura 7**

*Exportaciones de Estados Unidos de la partida 08.04.40 Aguacates, frescos o secos*



*Nota.* En la figura se observa las exportaciones de la partida 08.04.40 de Estados Unidos en miles de USD. Elaborada a partir de la base de datos de USITC, 2020.

La Figura 7 muestra como resultado que los principales destinos de exportación de palta de Estados Unidos están distribuidos entre Canadá y algunos países asiáticos. Los envíos a Canadá tuvieron un crecimiento del 64% del año 2015 al año 2019, en comparación al crecimiento del periodo 2018-2019 que fue de 1% solamente; dentro de los principales Estados que realizan estas exportaciones se encuentra el Estado de Michigan desde la ciudad de Detroit, después se encuentra el estado de Montana desde la ciudad de Great Falls y por último el Estado de Washington desde la ciudad de Seattle.

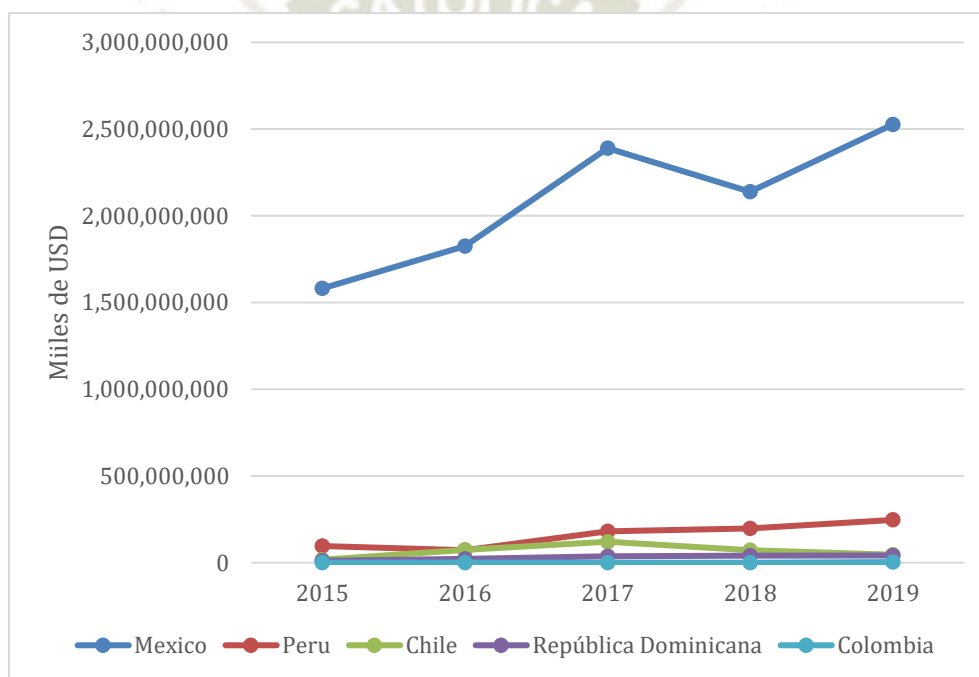
Las exportaciones dirigidas a Corea del Sur han tenido un crecimiento de 139% en el periodo de estos últimos cinco años. Las exportaciones enviadas a Japón han sido cada año menos frecuente, estas presentaron una disminución del 32% del año 2015 al 2019 debido al incremento del precio de la palta en Estados Unidos. Taiwán tuvo un incremento de 1486%

en estos cinco años pasó de 167 mil dólares a 2 millones de dólares (valor exportado) y por último las exportaciones a Emiratos Árabes que tienen una pequeña participación respecto del total de las exportaciones de palta, estas han tenido un incremento de 131% entre el año 2018 y 2019 pero la tendencia de los cinco años considerados es negativa en 60%.

### 5.1.4.3 Importaciones del país de destino

**Figura 8**

*Importaciones de palta de Estados Unidos*



*Nota.* En la figura se observa las importaciones de la partida 08.04.40 de Estados Unidos en miles de USD. Elaborada a partir de la base de datos de USITC, 2020.

La Figura 8 muestra que México es el principal proveedor de palta a Estados Unidos, presenta una gran producción de este fruto y es un país vecino de Perú. Desde el 2015 al 2019 México ha presentado un crecimiento de 12% en el valor CIF, el precio promedio de palta mexicana es de USD 2.58; el porcentaje de participación que obtuvo en el 2019 fue de 88% del total de países proveedores de palta a Estados Unidos.

Perú está posicionado como el segundo proveedor de palta, presentó un crecimiento del 27% desde el 2015 al 2019, de tener USD 94,998,081 en el 2015, pasó a tener un valor CIF de 246,421,876 en el 2019; el precio promedio de la palta peruana es de USD 2.89, más caro que el precio promedio de México; el porcentaje de participación de Perú en el 2019 fue de 9% del total de países. Cabe especificar que Perú y México son proveedores de Estados Unidos en diferentes temporadas, lo cual es una ventaja competitiva para Perú.

Chile tuvo un crecimiento del 29% desde el 2015 al 2019; mayor al de Perú y México, el precio promedio de la palta chilena es de USD 3.06, el cual es el más elevado de los cinco principales proveedores de palta a Estados Unidos. Chile provee palta la misma temporada que México, ambos países compiten por su estacionalidad.

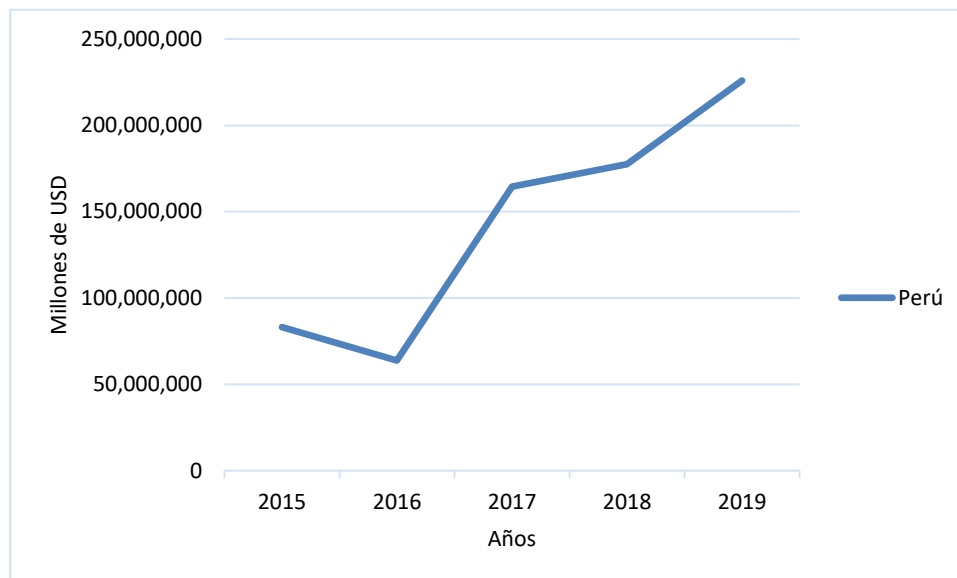
República Dominicana es el cuarto proveedor de palta, presentó un crecimiento de 40% desde el 2015 al 2019, el precio promedio de la palta es de USD 1.52 el cual es el más barato de los cinco principales proveedores de palta.

Estados Unidos empezó a importar palta desde Colombia en el año 2017, el crecimiento que ha presentado hasta el 2019 es de 163%; pasó de tener un valor CIF de USD 82,946 en el 2017 a tener un valor CIF de USD 3,944,023 en el 2019; el precio promedio de la palta colombiana es de USD 2.46; Colombia está aplicando estrategias para seguir incrementando las importaciones de palta, ha presentado un rápido crecimiento en los dos últimos años.

#### 5.1.4.4 Importaciones del país desde Perú

**Figura 9**

*Importaciones de Estados Unidos desde Perú de palta*



*Nota.* En la figura se observa las importaciones de Estados Unidos desde Perú de la partida 08.04.40 en millones de USD. Elaborada a partir de la base de datos de USITC, 2020.

La Figura 9 indica que las importaciones de palta de Estados Unidos desde Perú presenta una tendencia creciente del 2015 al 2019; este crecimiento es de 172% bordeando los 225 millones de dólares en el año 2019, los principales Estados importadores de palta de peruana son: Pennsylvania desde la ciudad de Filadelfia la cual ha tenido un crecimiento de 191% del 2015 al 2019 y de 34% respecto al año anterior (2019- 2018) ; además el Estado de California muestra un crecimiento de 97% en los últimos cinco años. El Estado de Georgia pasó de 1 millón a 24 millones de dólares en el valor importado de palta para el consumo con un crecimiento de 1597% este sería el Estado que tuvo un mayor incremento en este periodo de tiempo, y por último se encuentra Houston- Galveston del Estado de Texas que tuvo un crecimiento de 71% del 2015 a 2019.


En comparación con el periodo 2018-2019 los Estados que tuvieron mayor crecimiento son Georgia con 55% y Florida con 42%, siendo Georgia el estado con mayor crecimiento promedio de 367% durante 2015 al año 2019 seguido de California y Texas.

### 5.1.5 Ficha país

En base a los datos de la CIA (2020), United States Census Bureau (2020), Index Mundi (2020) y Santander Trade (2021) se elaboró la siguiente ficha.

**Tabla 10**

*Ficha país de Estados Unidos*

<b>Nombre oficial</b>	Estados Unidos de América	
<b>Superficie</b>	9.826,675 km <sup>2</sup>	
<b>Población</b>	La población total en Estados Unidos al año 2019 es 328,572,786 habitantes. Y la población de algunos Estados resaltantes como Nueva York, Los Ángeles y Chicago es: 18,819 millones; 12,458 millones y 8,864 millones respectivamente para cada estado.	
<b>Datos de la población</b>	La tasa de crecimiento poblacional es de 0.8%, la tasa de natalidad en Estados Unidos es de 12,4 por cada 1000 habitantes y la tasa de mortalidad es de 8,2 defunciones por cada 1000 habitantes, la tasa de fertilidad es de 1,87 niños nacidos por mujer. Además, la esperanza de vida es de 79.1 años, 77.8 años en varones y 82.3 años en mujeres; también el país cuenta con un coeficiente Gini de 0.45.	

- 
- Ingreso medio del hogar: USD 65,712
  - Índice de pobreza: 12.3%
  - Poblaciones menores de cinco años: 5.9%
  - Poblaciones mayores de 18 años: 77.8%
  - Poblaciones mayores de 65 años: 16.5%
  - Población nacidos en el extranjero: 13.7%
  
  - Raza blanca: 72%
  - Latinos: 18.4%
  - Raza negra: 12.8%
  - Asiáticos: 5.7%
  - Total de hogares: 122.802.852
  - Población con educación superior: 88.6%
  
  - Total de empresas: 27.626.360
  - PEA: 60.2%
  - Índice de pobreza: 16.8

**Capital**

Washington DC distrito de Columbia (7,614,893 millones de habitantes).

---

<b>Otras ciudades</b>	Alabama, Alaska, Arizona, Arkansas, California, Carolina del Norte, Carolina del Sur, Colorado, Connecticut, Dakota del Norte, Dakota del Sur, Delaware, Florida, Georgia, Hawái, Idaho, Illinois, Indiana, Iowa, Kansas, Kentucky, Louisiana, Maine, Maryland, Massachusetts, Michigan, Minnesota, Mississippi, Missouri, Montana, Nebraska, Nevada, Nueva Jersey, Nueva York, Nuevo Hampshire, Nuevo México, Ohio, Oklahoma, Oregón, Pensilvania, Rhode Island, Tennessee, Texas, Utah, Vermont, Virginia, Virginia Occidental, Washington, Wisconsin, Wyoming.
<b>Idiomas</b>	En Estados Unidos se hablan diversas lenguas indígenas, pero el idioma oficial es el inglés y hawaiano. Este país tiene gran cantidad de inmigrantes, el 79.5% de la población total hablan solo inglés y el 9% de la población habla español. El 3.9% hablan idiomas europeos y el 6.2% dominan idiomas asiáticos.
<b>Moneda</b>	Dólar estadounidense (USD)
<b>Religión</b>	En Estados Unidos de América el 46.5% de la población total son protestantes, el 20.8% de la población son de la religión católica, el 1.9% son judíos, el 1.6% son mormones y otros 5,8%.
<b>Forma de estado</b>	República Federal Constitucional con un sistema presidencialista.
<b>Elecciones</b>	El presidente y el vicepresidente son elegidos indirectamente por los electores que son designados por los estados con el mismo voto. El presidente y el vicepresidente sirven al país durante cuatro años
<b>Política interior</b>	<p>El gobierno de Estados Unidos está compuesto por tres ramas las cuales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Rama ejecutiva: Conformada por el jefe de estado, jefe de gobierno y gabinete.</li> <li>● Rama legislativa: Conformada por el congreso bicameral, senado y la cámara de representantes.</li> <li>● Poder judicial: Constituido por la corte suprema y el tribunal federal inferior.</li> </ul>
<b>Política exterior</b>	Estados Unidos de América es miembro de las siguientes organizaciones internacionales como: APEC, Consejo Ártico, FAO, FMI, OMI, IMSO, Interpol, OTAN, OEA, Alianza del

---

	Pacífico, Club de París, ONU, UNESCO, Consejo de Seguridad de la ONU y OMC.
<b>Facilidad para hacer negocios</b>	Estados Unidos está en el 2º puesto del Doing Business de los 190 países que conforman este ranking, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios
<b>Inflación</b>	La tasa de inflación de Estados Unidos es de 2,1% para el año 2017.
<b>PEA</b>	Según la organización internacional del trabajo la población económicamente activa para el año 2019 es de 72,20% y se encuentran entre los 15 y 64 años de edad.
<b>PBI</b>	Los ingresos por pobladora al año son USD 59,800, dato del 2017.  La estructura del PBI conforme al sector de origen es: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Agricultura: 0.9%</li> <li>● Industria: 19,1%</li> <li>● Servicios: 80%</li> </ul>
<b>Estructura del PBI</b>	La estructura del PBI por uso final: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Consumo doméstico: 68,4%</li> <li>● Consumo gubernamental: 17.3%</li> <li>● Inversión en capital fijo: 17.2%</li> <li>● Inversión en inventarios: 0.1%</li> <li>● Exportaciones de bienes y servicios: 12.1%</li> <li>● Importaciones de bienes y servicios: -15%</li> </ul>
<b>Crecimiento del PBI</b>	El crecimiento del PBI de Estados Unidos es de 2.2% para el año 2017.
<b>Datos importantes</b>	Según el Índice de Complejidad Económica (ECI), Estados Unidos es la tercera economía más grande del mundo y la séptima economía más grande y compleja. Las principales exportaciones de Estados Unidos son el petróleo y el turismo. Los principales destinos de las exportaciones estadounidenses son México (181

---

mil millones de dólares), Canadá (149 mil millones de dólares) y China (133 mil millones de dólares). Los Estados Unidos de América es uno de los países más poblados del mundo; también es la principal economía del mundo en términos de producto interno bruto.

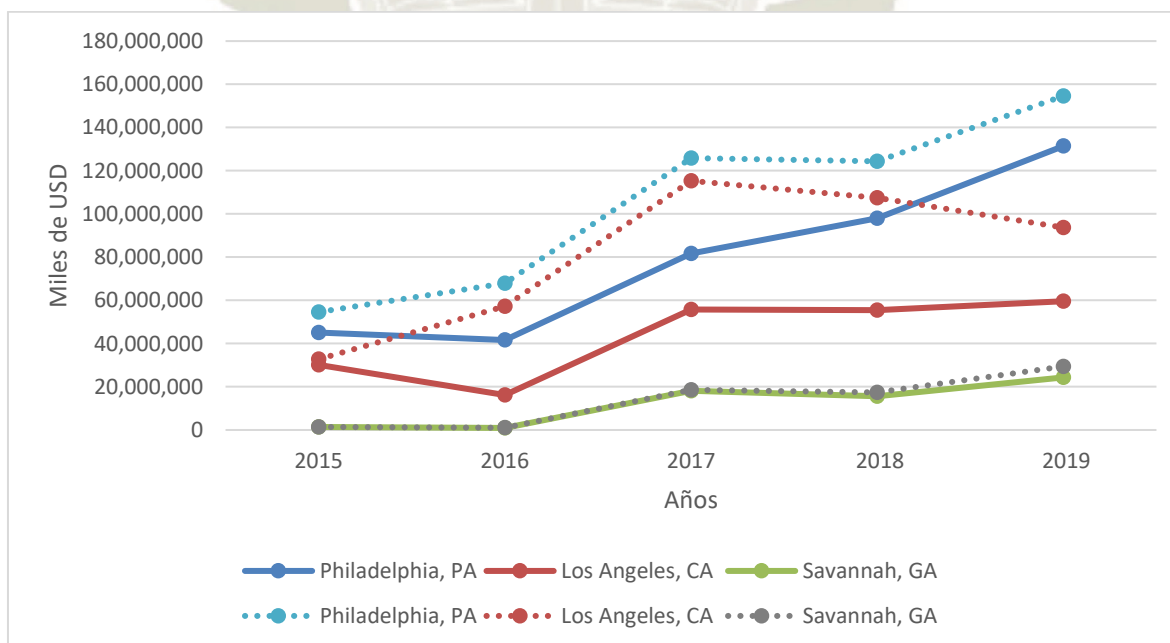
*Nota.* La tabla muestra los datos más relevantes de Estados Unidos en cuanto a geografía, economía, política y demografía. Adaptado por CIA,2020; Santander Trade, 2021; Index mundi, 2020; Doing Business, 2020; United States Census Bureau, 2020-

### 5.1.6 Selección de nicho de mercado

Para la selección del nicho de mercado se seleccionaron los tres estados con mayor incremento de importaciones para el consumo y con mayor crecimiento promedio durante el periodo 2015-2019; es decir, Pensilvania-Filadelfia, California-Los Ángeles y Georgia-Savannah.

**Figura 10**

*Distritos de Estados Unidos Importadores de palta fresca*



*Nota.* En la figura se observan los distritos de Estados Unidos importadores de la partida 08.04.40 de Estados Unidos en miles de USD. Elaborada a partir de la base de datos de USITC, 2020.

La Figura 10 muestra en líneas sólidas las importaciones que hacen los estados desde Perú y en líneas punteadas las importaciones que hacen de todo el mundo. El estado de Savannah muestra que el total de la importación se realiza de Perú, pero solo el 83% de estas tienen ese origen, mientras que el resto es proveniente de Chile. Caso contrario el estado de Los Ángeles en California muestra que solo el 64% de importaciones de palta son provenientes de Perú para el mismo año 2019 y lo demás es originario de México, Chile y Colombia en ese orden y el porcentaje procedente de Perú para Filadelfia en cuanto a la palta es 85%, mientras la cantidad restante oriunda de Chile 13%, Colombia 1,1% y República Dominicana en un menor porcentaje.

Para la selección del nicho se realizó una matriz, la cual fue evaluada con los siguientes criterios de selección:

- Demanda respecto a la población
- Desarrollo de mercado
- Ventas unitarias
- Conveniencia por estacionalidad
- Importaciones de palta del Perú
- Impuesto sobre las ventas estatales y locales
- Población
- Ingreso per cápita
- Facilidad de acceso

Posteriormente se hizo una calificación de los indicadores de la matriz de selección, es decir, se asignó una ponderación desde uno a tres, dependiendo del desempeño de los estados en cada uno de estos criterios.

**Tabla 11**

*Selección de nicho de mercado*

Indicador	Ponderado	Pensilvania		California		Georgia	
		Filadelfia	Total	Los Ángeles	Total	Savannah	Total
Demanda respecto a la población	15%	3	0,45	1	0,15	2	0,3
Desarrollo de mercado	15%	3	0,45	1	0,15	2	0,3
Ventas unitarias	11%	3	0,33	2	0,22	1	0,11
Conveniencia por estacionalidad	15%	3	0,45	2	0,3	1	0,15
Importaciones de palta del Perú	12%	2	0,24	1	0,12	3	0,36
Población	9%	2	0,18	3	0,27	1	0,09
Ingreso per cápita	8%	2	0,16	3	0,24	1	0,08
Facilidad de acceso	8%	2	0,16	1	0,08	3	0,24
Impuesto sobre las ventas estatales y locales	7%	3	0,21	1	0,07	2	0,14
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2,63</b>		<b>1,60</b>		<b>1,77</b>

*Nota.* La tabla muestra el análisis para la selección del nicho de mercado. Adaptado por Hass Avocado Board, 2019; Hass Avocado Board, 2020; MINAGRI 2015-2019; USITC, 2020.

De acuerdo al análisis realizado en la Tabla 11 con la matriz de selección de nicho de mercado, la ciudad seleccionada es Pensilvania.

El primer criterio utilizado fue la demanda de palta respecto a la población extraído del informe de Hass Avocado Board (2019) este índice indica el porcentaje de palta existente en un estado determinado sobre el porcentaje que representa la población de ese mismo estado de todo Estados Unidos, de esta manera si el índice es muy bajo quiere decir que existe mayor cantidad de población que cantidad de paltas en el estado por lo que se infiere que existe un potencial de demanda. Según los datos de Hass Avocado Board, el índice de Filadelfia es 65,4, el de Los Ángeles es 129,1 y el de Savannah es 100,3, la interpretación se divide en tres categorías, los índices mayores a 120 son estados sobre desarrollados, de 80 a 120 quiere decir que la población y la cantidad de palta se encuentra a la par; y los índices menores a 80 son subdesarrollados en los cuales se encuentra un potencial de desarrollo.

El ítem desarrollo de mercado de Hass Avocado Board (2019) divide la cantidad de palta en ese país sobre la cantidad de otros alimentos, esto simboliza la cuota de mercado de la palta en esos estados sobre los demás alimentos consumidos, este dato está representado en millones de dólares, según el análisis de Hass Avocado Board, 28 estados tienen una mayor cantidad de otros alimentos que de paltas lo cual representa una oportunidad. Para Filadelfia la oportunidad es de USD 15,9 millones, siendo este el primero de la lista, mientras que Los Ángeles se encuentra sobre desarrollado y existe más porcentaje de palta que de otros alimentos por lo tanto la oportunidad en USD es USD -57 millones y Savannah se encuentra en el medio con una oportunidad de USD 4,7 millones.

Las ventas unitarias recolectadas de Hass Avocado Board (2021) representan la cantidad de unidades de palta de calibre 48 que se vendieron por ciudad en el año 2020, Filadelfia fue la ciudad que presentó mayor cantidad de ventas unitarias de palta de este calibre, presentando un total de 188,40,729 unidades vendidas. En los Ángeles se vendieron 50,677,123 unidades de palta y en Savannah 13,348,437 unidades de palta fueron vendidas.

Filadelfia es el destino que muestra mayor cantidad de consumo de palta Hass de calibre 48, que es el que la empresa Frutimajes S.A.C. produce.

La conveniencia por estacionalidad según MINAGRI (2019) indica que destino es el más atractivo y presenta mejores oportunidades para exportar palta Hass en los meses de abril, mayo y junio; los cuales son los meses en los que la empresa Frutimajes S.A.C. puede exportar palta Hass. Filadelfia fue el destino que presenta mejores oportunidades para exportar la palta en el segundo trimestre del año, este presentó el mayor precio promedio unitario de USD 1.44, Los Ángeles USD 1.38 y Savannah USD 1.32.

Las exportaciones de palta de Perú representan el crecimiento de las importaciones realizadas por las ciudades de la Figura 10. Savannah fue uno de los principales destinos de las exportaciones de Perú, presentó un incremento de 1597% analizado desde el año 2015 al 2019. Filadelfia fue el segundo destino de las exportaciones de palta peruana, presentó un incremento de 191% y las exportaciones con destino a Los Ángeles incrementaron en 97%.

En Estados Unidos, los americanos pagan impuesto a las ventas estatales que es impuesto a nivel nacional y los impuestos locales que son denominados por cada estado. El impuesto en Filadelfia es de 6.34%. (Tax foundation, 2020). Siendo el estado que presenta el menor impuesto de los tres en análisis, asimismo el ingreso per cápita es de USD 26,557. Presenta 1,584,064 de habitantes y la tasa de pobreza es la más elevada en comparación a los demás Estados. (Census Bureau, 2020). Tiene un aeropuerto y un puerto internacional. El tiempo estimado de llegada desde Lima- Callao es de 10 días y 13 horas. (SIICEX, 2020)

En Los Ángeles el impuesto es de 8.66% según Tax foundation (2020), el costo de vida en California es considerado uno de los más caros en Estados Unidos por ende el ingreso per cápita es el más elevado de los tres estados con USD 33,420. Los Ángeles es una de las ciudades más conocidas y visitadas; tiene una población de 3,979,576 de habitantes, presenta

gran diversidad cultural (Census Bureau, 2020). Debido a que es un gran atractivo turístico presenta tres aeropuertos y un puerto internacional, el tiempo estimado de llegada de mercancía embarcada desde el puerto de Callao es de 11 días y 16 horas de mercancía embarcada desde Lima según plataforma. (SIICEX, 2020)

El impuesto sobre las ventas en Savannah es de 7.31% según Tax foundation (2020) y presenta un ingreso per cápita de USD 24,153; en comparación a Filadelfia, Savannah presenta menor ingreso y un impuesto más elevado. Tiene una población de 144,464 habitantes; la cual es menor en comparación a los dos estados en estudio, pero tiene facilidad, presenta un puerto y un aeropuerto internacional (Census Bureau, 2020). El puerto de Savannah ha tenido un crecimiento acelerado en comparación a todos los puertos de Estados Unidos. El tiempo estimado de llegada de mercancía embarcada desde Lima es de nueve días y siete horas de acuerdo a SIICEX (2020).

### **5.1.7 Descripción del sector internacional**

En los últimos años el sector de alimentos en Filadelfia ha presentado cambios en las tendencias de consumo, algunos de los cambios más relevantes coinciden con un mayor consumo de la palta.

En la publicación de Philadelphia Convention y Visitors Bureau (2020) mencionaron las tendencias que actualmente los consumidores en Filadelfia han empezado a optar, como tomar mayor conciencia de sus alimentaciones por lo que están en búsqueda de alimentos que los mantengan saludables, pero que al mismo tiempo les permita participar con responsabilidad en su entorno, en consecuencia, la dieta vegana es una tendencia en los restaurantes, esto deriva del interés de la población por llevar una vida más saludable, lo cual provocó el surgimiento de más grupos sociales que practican yoga y adoptan este estilo de vida.

Los restaurantes se adaptan a estas tendencias, por lo que contratan a especialistas en nutrición como guías para la elaboración de los platos y así poder atender los consumidores que se sienten cada vez más preocupados por su salud y prefieren consumir alimentos que tengan propiedades benéficas para diferentes enfermedades, es así como las grasas saludables se incluyen en las dietas cetogénicas, esto es conocido como la dieta keto, la cual muestra platos ricos en grasas. Existe una innovación gastronómico en Filadelfia; cada vez más chefs buscan experimentar en la cocina con ingredientes de otros países para poder presentar de forma creativa los platillos de ensalada sobre los cuales creen que no necesariamente deben ser completamente saludables y actualmente las mantequillas de distintos tipos se están convirtiendo en tendencia, abriendo oportunidades a alimentos como las nueces de girasol, el pistacho, la macadamia, el garbanzo y la palta los cuales son consumidos en su mayoría a la hora del brunch. La llegada de restaurantes internacionales ha despertado la curiosidad de los consumidores por conocer nuevas recetas de otros países y el interés sobre la historia de cada alimento utilizado en los platillos. Así mismo se han incrementado los restaurantes chinos, los cuales incluyen a la palta como ingrediente en sus menús. Debido a la situación actual de la pandemia, las nuevas tecnologías provocan una reflexión en los consumidores sobre el consumo fuera de casa, antes el tráfico de consumidores depende de la cantidad de tráfico en la ciudad a horas específicas, ahora con el sistema de delivery los consumidores se sienten más cómodos y protegidos en sus hogares, puesto que no necesitan cambiarse de ropa para salir o encontrar un estacionamiento en la ciudad y los pedidos llegan un máximo de 30 minutos al sur de Filadelfia, por otro lado los restaurantes logran realizar más ventas con menos insumos y reducen sus costos. El city center dejó de ser el centro de atención de los habitantes de Filadelfia, muchos restaurantes han optado por adquirir locales en áreas suburbanas que muestran adecuadamente el potencial de la ciudad e incluso se encuentran más cerca de sus proveedores de alimentos logrando una mayor conexión con la comunidad,






y los consumidores de estas zonas muestran el mismo nivel de cultura que los pobladores de áreas centrales desmintiendo el dicho de que en las zonas suburbanas se deben simplificar las cosas para que la gente lo entienda. (Philadelphia, 2016)

### 5.1.7.1 Competidores directos

Filadelfia es uno de los estados con mayor concentración de supermercados y tiendas de comestibles en Pensilvania. Consumen palta de todos los tamaños, de preferencia maduras. Los supermercados y groceries store que se utilizaron para el análisis son: Acme, Trader Joe 's, Wegmans y Walmart; los cuales son los que presentan mayor afluencia de personas y son los preferidos por presentar mejores precios y productos de calidad.

**Tabla 12**

*Competidores directos en los supermercados de Filadelfia*

No	Distribuidores	Producto	Precio
1	Walmart	 Jumbo Hass Avocado de 3-4 unidades empaquetados	USD 4.98
2	Walmart	 Palta Hass por unidad	USD 1.50
3	Trader Joe's	 Trader Joe's trader teeny tiny avocados, 6 unidades	USD 3.79
4	Acme Fresh Market	 Palta fresca pack familiar, 4 unidades	USD 4.50
5	Acme Fresh Market	 Palta fresca, por unidad	USD 1.79

*Nota.* Principales competidores directos del producto. Tomado de Walmart, 2020; Acme markets, 2020; Trader Joe's, 2020.

La Tabla 12 muestra la información obtenida de los supermercados en Filadelfia, ésta expulsó como resultado que Walmart ofrece palta por unidad y en paquetes de cuatro, el precio varía desde los USD 1.50 el precio por unidad hasta USD 4.98, este supermercado se destaca por ofrecer precios módicos y productos variados y de buena calidad.

Las paltas pequeñas de Trader Joe's son originarias de México y América Central; los americanos prefieren consumir palta madura; supermercados como Trader Joe's añaden referencia histórica sobre sus productos, llamando así la atención de los consumidores, una tendencia que se está llevando en Estados Unidos es contar una reseña histórica de los productos y la descripción detallada de la textura. Las paltas ofrecidas por esta tienda son destinadas para consumo inmediato en ensaladas, o acompañamiento de tostadas, sugieren que el tamaño pequeño que tienen es perfecto para consumirlas de inmediato sin tener que guardar la otra mitad, el precio de la palta es de USD 3.79 por seis unidades, es el más barato en comparación a los demás productos.

Acme es un gran supermercado, presenta elevados precios, pero ofrece variedad y calidad en sus productos, presenta un gran alcance con varios locales en Filadelfia, el precio unitario de la palta Hass es el más elevado de los demás en análisis, presentando un precio de USD 1.79 la unidad.

Usualmente la presentación de los productos son sueltos, es decir sin ningún empaque y en bolsas de maya, que es la presentación preferida por los clientes en los últimos años la demanda de palta en bolsas de maya se ha incrementado considerablemente, algunas empresas optan por añadir la marca en las bolsas.

### 5.1.7.2 Productos sustitutos

Para el análisis de los productos sustitutos se estudiaron los principales supermercados del estado de Pensilvania - Filadelfia; siendo Walmart y Acme Supermarket los más concurridos por la población como se observa en la Tabla 13. Los principales productos sustitutos fueron: palta congelada en cubos, puré de palta en potes individuales, salsa de palta y mayonesa de palta. Los precios de los productos oscilan entre USD 3,17 y USD 5,94.

Estos productos listos para el consumo llegan a tener preferencia en los consumidores debido al nuevo estilo de vida de la población joven, sin embargo, el mayor consumo se da en cadenas de restaurantes los cuales compran palta fresca.

**Tabla 13**

*Productos sustitutos en los supermercados de Filadelfia*

No	Distribuidor	Producto	Precio
1	Walmart	Aguacate en cubos - Great Value	\$3,17
			
2	Walmart	Puré de aguacate en potes - wholly avocado.	\$ 4,98
			
3	Walmart	Puré de aguacate en potes - Mild Guacamole	\$ 3,98
			

No	Distribuidor	Producto	Precio
4	Walmart	Mayonesa de Palta - Avocado oil mayo.	\$ 5,94
5	Acme	Crema de aguacate	\$ 3,99
6	Acme	Aguacate en cubos – Dole	\$ 4,49

*Nota.* En la figura se observan los productos sustitutos de la plata. Tomado de Acme markets, 2020 y Walmart, 2020.

### 5.1.7.3 Proveedores

De acuerdo con el plan de trabajo de exportación de palta Hass al mercado de Estados Unidos, elaborado por SENASA (2011) es necesario que las plantas de producción y las empacadoras para este producto se encuentren registradas, certificadas y cumplan con el Manual de Procedimientos. Asimismo, los contenedores de envío de mercancía deben ser a prueba de insectos; el cual será inspeccionado por la entidad encargada.

En Arequipa existen cuatro empresas registradas como empacadoras para exportar palta Hass a Estados Unidos: Agrícola Kamuk S.A.C, Agrícola Pampa Baja S.A.C, Corporación Asociativa la Joya y SC Packing S.A.C; de acuerdo a la lista actualizada por SENASA (2021). Sin embargo, solo dos las dos últimas empresas prestan servicios de empaque a terceros. La empresa Frutimajes S.A.C. se encuentra aliada con la Corporación Asociativa la Joya debido a que anteriormente ha realizado trabajos de packaging para las

uvas de exportación de Frutimajes S.A.C. por lo que es seleccionada para realizar el packaging de la palta, esta empresa se encarga desde la selección del fruto hasta la unitarización de las cajas para que ingresen en el contenedor refrigerado, el costo de una caja con capacidad de 4kg es de S/. 1,77, el costo adicional por el marcado de las cajas es de S/. 2,36 por unidad y el costo de la unitarización es de S/.94,40 por pallet, información proporcionada por la gerente comercial en la entrevista realizada.

Adicionalmente en Lima se encuentran las empacadoras: Agroindustrias Huaral Sociedad Anónima Cerrada y Procesadora Torre Blanca; las cuales realizan el servicio de packing especializado para paltas.

Existen 23 lugares autorizados por SENASA en Arequipa para la producción de palta Hass, los cuales se encuentran en el anexo No 3 del plan de internacionalización. De todas estas la empresa Carpati es la seleccionada por la empresa para ser el proveedor de la palta acopiada para Frutimajes S.A.C., debido a que ya se realizó el acopio de palta en el año 2020. Esta empresa cuenta con la certificación de SENASA y con los cultivos requeridos para cubrir la cantidad faltante. El precio de palta Hass de primera calidad en su cultivo es de S/. 5.00 el kilo y ellos se encargan de realizar el transporte a la planta de empaque<sup>3</sup>.

### **5.1.8 Análisis de la demanda**

De acuerdo con la evaluación de segmentación realizada, existe un posible destino para el envío de palta de la empresa Frutimajes SA.C. Filadelfia obtuvo el mayor puntaje debido a que este estado presenta mayores oportunidades de desarrollo en el mercado para la palta Hass, así como también mayores ventas unitarias que los otros estados evaluados. En los últimos cinco años Filadelfia tuvo un crecimiento de 191% en sus importaciones de palta

---

<sup>3</sup> Entrevista a la señora Sofia Herrera Gerente comercial de Frutimajes S.A.C.

de Perú y también encabeza la lista de las regiones importadoras de palta Hass de nuestro país.

#### **5.1.8.1 Análisis de la demanda actual**

De acuerdo a la data proporcionada por (Hass Avocado Board, 2021), Filadelfia presentó ventas de 8,396,247 kilos de palta Hass en el año 2020. La demanda está distribuida por trimestres como se observa en la Figura 11, presentando en el segundo trimestre del año la mayor venta expresada en 2,347,376 kilos de palta.

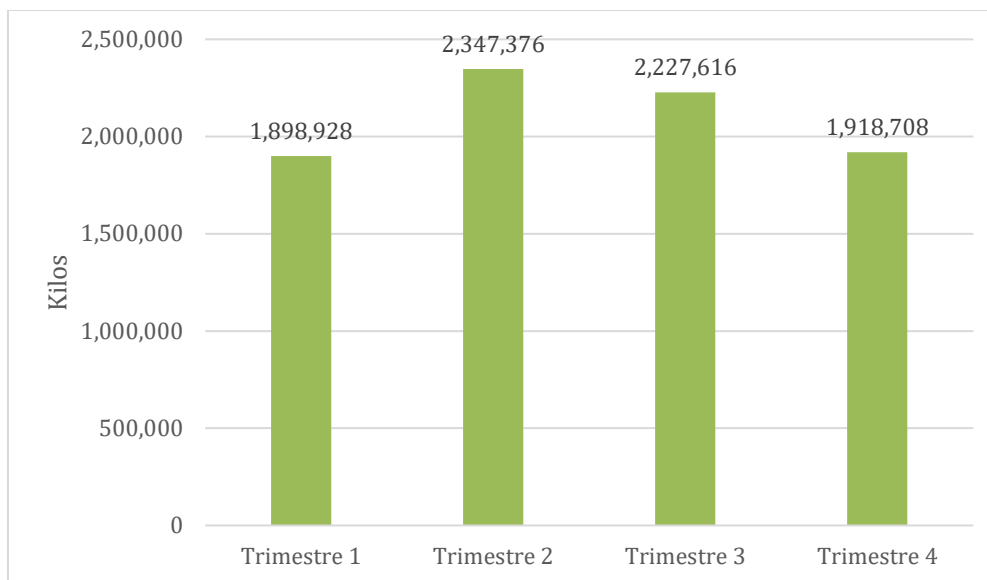
Este incremento en la demanda se debe al cambio de estación en Estados Unidos, la transición de primavera a verano influye en el comportamiento del consumidor americano, en este periodo tienden a consumir más alimentos frescos como verduras y frutas, después de pasar una larga temporada en el invierno.

En el segundo trimestre del año la presencia de competidores internacionales en Filadelfia disminuye, es decir que algunos países proveedores dejan de realizar envíos en este temporada, como por ejemplo Chile que deja de proveer palta por estacionalidad del producto, México no registra envíos de palta a Filadelfia, República Dominicana también deja de proveer palta y la producción nacional de California también se ausenta en este tiempo, permitiendo que países como Perú y Colombia cubran la demanda insatisfecha existente. En los últimos años Perú logró abarcar el 95% de importaciones de palta de Filadelfia en los meses de abril, mayo y junio, logrando cubrir casi en su totalidad la demanda insatisfecha generada por la ausencia y disminución de la oferta exportable.

La empresa Frutimajes S.A.C. prepara su cosecha para ser exportada en el segundo trimestre del año. De acuerdo al análisis, en esta temporada la tendencia de consumo es más alta que en otras temporadas del año, el mismo comportamiento se refleja en el precio unitario de exportación de palta, USD 1.49. (Hass Avocado Board, 2021) el cual es más elevado al precio presentado en los demás trimestres del año.

**Figura 11**

*Venta de palta Hass de Filadelfia expresadas kilos en el año 2020*



*Nota.* Adaptado de *Ventas de palta de Filadelfia*, por Hass Avocado Board, 2021.

### 5.1.8.2 Características de la demanda actual

El estudio de tendencias de Filadelfia muestra que es una ciudad con gran diversidad cultural, desde que se inauguró City Center, se empezaron con la apertura gran variedad de restaurantes, y dentro de ellos los restaurantes veganos, los chefs han empezado a innovar en la preparación de los platos, agregando plantas, como champiñones, verduras, creando recetas innovadoras. Entre los principales platos vegetarianos en los que consumen palta son: los wraps, tacos, bagel y en ensaladas acompañados de lechuga, champiñones, tomates cherry; otras formas de preparación son hamburguesas de palta con camote. Esta diversificación de restaurantes en la ciudad está incrementando cada año, el consumo de alimentos frescos tiene una tendencia al alza y los restaurantes aplican las tendencias en los platillos que ofrecen, siendo más saludables y variados. Asimismo, se observa una tendencia de la cultura asiática, el consumo de los poke bowls, es uno de los más populares en la ciudad. Los bowls están compuestos de salmón, verduras y como acompañamiento suelen utilizar la palta, este plato es rápido listo para comer, lo que lo convierte en uno de los preferidos. La cultura mexicana

también está presente en Filadelfia, existen gran cantidad de restaurantes que ofrecen platillos como tacos, guacamole que lo consumen con nachos, burritos y bebidas exóticas a base de palta como el daiquiri. El brunch en Filadelfia es muy conocido a nivel mundial, muchos restaurantes lo han posicionado como la comida más memorable del día, se suelen juntar con amigos a comer. Algunos restaurantes lo promocionan los domingos y otros lo ofrecen diariamente, siendo los alimentos más populares en el brunch las tostadas acompañadas con huevo, con palta, queso filadelfio, frutas y jugos. (Philadelphia Convention & Visitors Bureau, 2020)

Debido al incremento del consumo de palta, un grupo de investigadoras alimentarias de Filadelfia empezaron un proyecto para no desperdiciar las semillas de palta que eran desechadas por diversos restaurantes, ellas elaboran jugos a base de la semilla de la palta y ha sido una tendencia en el 2020. En su proyecto muestran a la población los beneficios que tiene el consumir la semilla de la palta y sacaron su línea de jugos, de diversos sabores como pomelo, menta, mango, jengibre y lavanda. Con un enfoque de cuidado ambiental al utilizar los desperdicios de los restaurantes de Filadelfia. (Philadelphia, 2020)

### **5.1.8.3 Proyección de la demanda**

La tendencia de la demanda de palta en Filadelfia es ascendente, con la data la analizada representada en la Figura 12, muestra que la demanda histórica de palta en Filadelfia presentó un porcentaje de crecimiento de 14% desde el periodo 2018 al 2020.

En la Figura 13, se observa un pronóstico de la demanda para los 5 años de duración del proyecto, donde se observa que la tendencia de la demanda es ascendente, cabe resaltar que Perú es el principal proveedor de palta para Filadelfia, en el año 2020 logró cubrir el 95% la demanda anual de palta.

Esta tendencia ascendente en el consumo de palta es debido a que los consumidores Filadelfia están tomando conciencia del cuidado de su salud, además se ve influenciado de tendencias culturales internacionales que promueven el consumo de este producto en diversos platillos que son ofrecidos.

La cantidad demandada en Filadelfia sobrepasó los 8,396,247 kilos en el año 2020 y 2,347,376 kilos solo en el segundo trimestre, frente a este monto la empresa participaría en el mercado internacional con 6.30% del monto total demandado. La data analizada comprueba la hipótesis planteada en el plan de internacionalización. Existe una demanda insatisfecha en Filadelfia en el segundo trimestre del año debido a que la oferta exportable de los principales proveedores disminuye. La empresa Frutimajes S.A.C., está en la capacidad de cubrir los requerimientos exigidos por un supermercado, logrando proveer 147, 840 kilos de palta Hass en una presentación final de 36,960 cajas de 4 kilos a un precio unitario de USD 12.00.

**Figura 12**

*Ventas de palta en tiendas de Filadelfia expresadas en kilos*

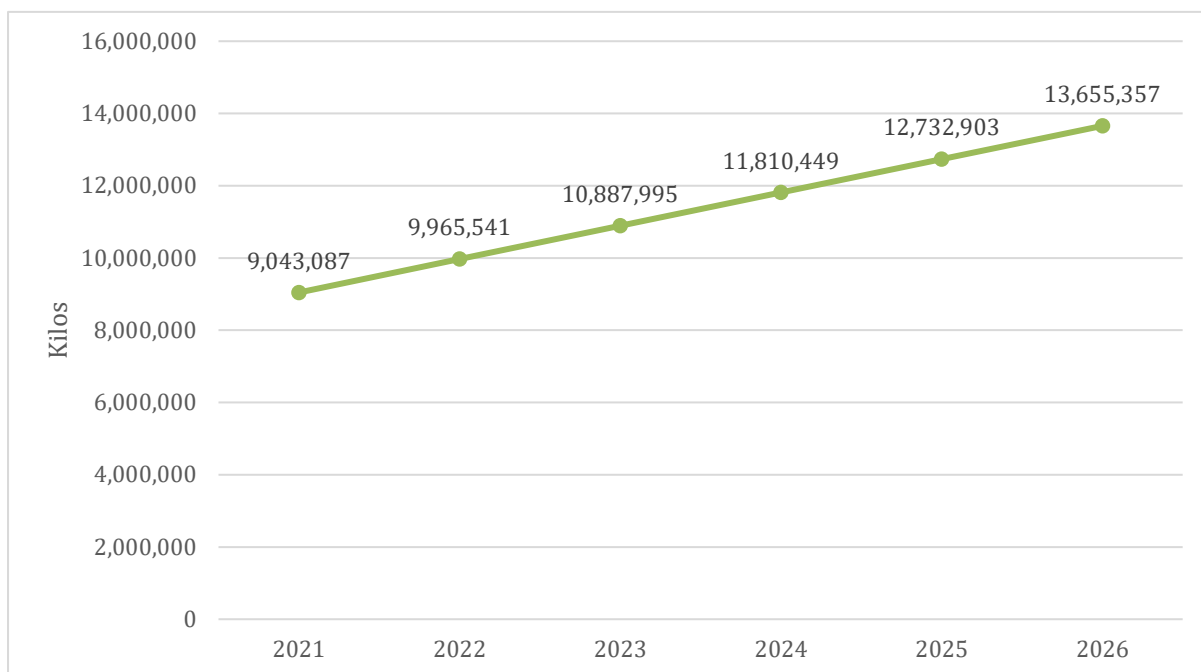


*Nota.* En la figura se muestra la demanda de palta. Elaborado a partir de

*Ventas de palta de Filadelfia*, por Hass Avocado Board, 2021.

**Figura 13**

*Proyección de la demanda de palta Hass de Filadelfia desde el año 2021 hasta el año 2026*



*Nota.* Adaptado de *Ventas de palta de Filadelfia*, por Hass Avocado Board, 2021.

#### 5.1.8.4 Perfil del cliente

La relación existente entre la empresa Frutimajes S.A.C. y los clientes en el exterior, es de tipo B2B, debido a la necesidad que presentan las pymes exportadoras de posicionarse en segmentos donde el precio de la palta tenga pocas variaciones y compradores fijos. Este es el caso de las cadenas de supermercados y proveedores mayoristas de cadenas de restaurantes existentes en Filadelfia.

Estas empresas por lo general presentan planes para la comercialización de sus productos como la venta directa en tienda, venta a tiendas minoristas y venta a negocios locales de servicios como restaurantes y servicios de catering.

Para cada situación los requisitos de presentación son diferentes, en el caso de la venta directa en tienda requiere de un enfoque en el empaque del producto, es decir, el valor agregado para que sea más atractivo para los consumidores y la venta a tiendas minoristas al

igual que la venta a cadenas de restaurantes y catering requieren un enfoque en la calidad del producto y el lapso de tiempo que se puede proveer.

Algunas empresas proveedoras de palta Hass en Filadelfia son:

- Walmart: Corporación Internacional con mayor posicionamiento en Estados Unidos y a nivel mundial. Dedicado a la venta minorista de todo tipo de productos, incluidos los alimentos frescos. Es considerado uno de los principales clientes en Filadelfia para los exportadores peruanos. Para lograr comercializar la palta Hass en este supermercado se tiene que adecuar la presentación del producto a requerimientos del usuario final, que usualmente es en cajas de cartón y bolsas de maya.
- Philadelphia Wholesale: Es un mercado mayorista de productos agrícolas en Filadelfia y poseen una amplia relación con los servicios de restaurantes locales. Además, posee diversos canales de comercialización como la venta enfocada al público en general, venta a restaurantes y venta a minoristas. Actualmente realiza compras de palta mexicana, de República Dominicana y del Estado de California para sus diferentes puntos de distribución en Estados Unidos. Las tiendas en Filadelfia cuentan con proveedores en México para palta Hass y República Dominicana para palta Greenskin, con una variación de precios entre USD 42 y USD 58 la caja de plata de tamaño 48 y USD 38 y USD 44 la de tamaño 60, algunos de sus principales comerciantes de palta son BRS produce, Collotti & Sons, Productos coloniales Filadelfia y Coosemans en todo el mundo.
- Salix Fruit: Empresa americana exportadora e importadora de alimentos frescos, realiza venta al por mayor. Presenta socios a nivel mundial, cuenta con más de 15 años en el mercado, inició comercializando alimentos frescos en Estados Unidos y actualmente está incursionando en la elaboración de alimentos procesados a base palta Hass. Cuenta con oficinas en Filadelfia, Atlanta, Chicago y franquicias en otros

países. Es una gran distribuidora por lo cual busca tener relaciones a largo plazo con sus proveedores y mantener una relación estable, cuenta con más de 80 productores.

Los principales socios en la venta de palta son países como Perú, Chile y México por la calidad del producto.

### **5.1.9 Plan de marketing**

#### **5.1.9.1 Mix de marketing**

En este punto se analizarán las principales características de la palta, se hará una estimación de los costos que se incurre al producir el producto, y a qué precio se tiene que vender para obtener ganancias en el proceso de exportación, asimismo, se determinará cuál es el canal de comercialización que mejor se adapta para el producto y las estrategias de promoción que se tienen que aplicar.

#### **5.1.9.2 Producto**

En este segmento del mix de marketing se procede a definir los principales atributos, características que posee el producto a exportar palta Hass, asimismo, se realizará una simulación del empaque y el diseño de la marca.

##### **5.1.9.2.1 Características**

La palta de variedad Hass presenta la cáscara más dura al momento de la maduración en comparación a las demás variedades; es de color oscuro y la más utilizada para la exportación debido a que tiene más resistencia al transporte y mundialmente es la más comercial, es de forma ovalada y la semilla del fruto es pequeña, presenta buen sabor y la textura de la palta Hass es cremosa, presenta un color verde, tiene un bajo contenido en fibra.

(Hass Peru, 2021).

El peso de la palta Hass de la empresa Frutimajes S.A.C. es de aproximadamente 222 gr y se encuentra en el rango de las medidas del calibre 48 americano, 213 gr a 269 gr<sup>4</sup>

#### **5.1.9.2.2 Ciclo de vida**

El periodo de cosecha de la palta Hass de la empresa Frutimajes S.A.C. son en los meses de marzo y abril. La apertura comercial al mercado internacional de este producto es en el segundo trimestre del año. En Perú el periodo de cosecha es desde marzo hasta septiembre, la apertura comercial es todo el año, empero, debido a factores como el clima, y la decisión de cada productor, el periodo de cosecha varía en cada región.

#### **5.1.9.2.3 Atributos**

La palta Hass es una de las variedades más conocidas mundialmente, puesto que contiene innumerables nutrientes, vitaminas y minerales como la vitamina B y el magnesio. Esta variedad de palta es una de las más cremosas y ricas en aceites naturales, por lo que es incluida en las dietas saludables, además estos no contienen sodio ni colesterol y son bajos en grasas saturadas. Gracias a todos estos componentes la palta es beneficiosa para el corazón y también reduce los niveles de colesterol y triglicéridos en la sangre; los niveles altos de estos elementos contribuyen a desarrollar enfermedades cardiovasculares las cuales son la causa de muerte más común en el mundo. (MINAGRI, 2008, pág. 22)

#### **5.1.9.2.4 Calidad**

Para garantizar la calidad de la palta Hass peruana exportada a Estados Unidos, estos van acompañados de certificados nacionales e internacionales como el certificado fitosanitario avalado por SENASA, el cual desarrolla todo un protocolo para control de plagas, asimismo las empacadora y los centros de producción deben ser aprobados por la

---

<sup>4</sup> Información recopilada de la entrevista realizada con la gerente commercial de Frutimajes S.A.C. Sofia Herrera.

entidad. También es adecuado contar con la certificación GAP de buenas prácticas agrícolas, el cual avala la inocuidad del alimento y la protección del trabajador y del medio ambiente a lo largo de todo el proceso productivo.

#### 5.1.9.2.5 *Envase*

##### **Figura 14**

*Envase de cartón para palta*



Elaboración: Propia

##### **Figura 15**

*Envase de plástico para palta*



Elaboración: Propia

Existen dos tipos de envases para el envío de palta al mercado estadounidense como se observa en la Figura 14 y 15, el más utilizado es la caja de cartón corrugado KRAFT y el segundo más usado es la caja de plástico PET. Las dimensiones de cada uno son las siguientes respectivamente 36,5 x 28,5 x 10 mm (largo por ancho por alto) y 50 x 30 x

10mm. Asimismo, Bermúdez (2020) indicó que la capacidad es de 4 kg y 10 kg respectivamente, las cuales son las más demandadas en Estado Unidos.

A su vez, existe otro tipo de presentación en el envasado como la caja de cartón con alvéolos los cuales limitan su capacidad a trece paltas, pero estos se encuentran más protegidos y ordenados las medidas son iguales a las de las cajas de cartón y su capacidad máxima es de 4 kg. (Bermúdez, 2020)

#### **5.1.9.2.6 Embalaje**

Los pallets más utilizados para el comercio internacional son los de madera y plásticos, ambos están permitidos para el ingreso al mercado de Estados Unidos, empero, los pallets de madera tienen que cumplir requisitos que avalen que la madera está en buen estado y no afectará a los productos que se transporte. Cabe resaltar que el uso de los pallets favorece al transporte de la mercancía al contenedor minimizando el riesgo de sufrir algún daño. (PROMPERÚ, 2015)

Las dimensiones del pallet de madera son 1000 x 1200 x 130 mm; largo, ancho y alto. La capacidad de resistencia es de una tonelada en estático y cinco toneladas en dinámico. Las dimensiones y la capacidad de resistencia del pallet de plástico son exactamente iguales a las de madera. (Bermúdez, 2020)

#### **5.1.9.2.7 Etiquetado**

### **Figura 16**

#### **Marcado de caja**



*Nota.* Adaptado de *Marcado*, pro Rush Logistic, 2012, Exportación de palta Hass (<http://expoperu-paltahass.blogspot.com/2012/>). Obra de dominio público.

Estados Unidos solicita a los gobiernos etiquetar los alimentos de manera que estos puedan alcanzar toda la información posible a los consumidores, de igual manera la norma exige que exista un doble etiquetado, el primero es el etiquetado general y el segundo el etiquetado nutricional y un código de barras que contenga los datos del producto.

Según FDA (2020), el etiquetado se realiza conforme a las normas establecidas, las cuales indican que la información siguiente debe estar a simple vista en el envase del producto:

- Nombre del exportador y expedidor.
- Nombre del producto.
- País de origen.
- Lugar de producción.
- Lugar del empaquetado y código de la empresa empaquetadora.
- Categoría, calibre y peso neto.
- Marca oficial.
- Idioma.
- Código de paleta.

#### **5.1.9.2.8 Desarrollo del producto**

El producto no sufrirá ninguna modificación, el proyecto está enfocado para clientes B2B, será comercializado directamente al minorista (supermercados), quien se encargará de distribuir el producto en Filadelfia, por ende, se exportará como producto genérico, a través

de los planes de comercialización que ofrecen los clientes, el producto puede tener ligeras variaciones en la presentación, sin embargo, por lo general está se exporta en bruto y en cajas de 4 kilos.

#### **5.1.9.2.9 Diseño**

El producto se enviará como materia prima con destino a Estados Unidos, en una presentación de cajas de cartón de 4 kilos. Los diseños del empaque de la palta en los supermercados americanos son en bolsas de malla, en los colores verdes y dorados, los consumidores tienen preferencia por el color dorado debido a que hace un mejor contraste con el color de la palta. Los comercializadores tienen sus propias marcas y acostumbran a ponerlas engrapadas a las bolsas de maya, con un logo llamativo y diseños que capten la atención del consumidor esto según la información recolectada de supermercados.

#### **5.1.9.2.10 Precio**

Se analizó el precio internacional de la palta en el mercado de Filadelfia y la comparación de los precios en los otros supermercados del estado, así como el precio al que la empresa Frutimajes S. A. C. puede exportar su producto dependiendo de los costos en los que incurre.

#### **5.1.9.2.11 Estructura de precios**

Los costos de producción de palta Hass por hectárea de la empresa Frutimajes S.A.C están estructurados de la siguiente manera:

Rendimiento de palta por hectárea: 20 toneladas.

Total de hectáreas: 5

Capacidad total de producción: 100 toneladas.

#### **Tabla 14**

*Costos de fabricación*

	<b>Producción</b>	<b>Acopio</b>
Acopio		S/.239,200.00
Mano de Obra	S/.39,081.85	
Costos de Fabricación	S/.106,282.00	
Costo de Ventas	S/.10,067.46	
Gasto indirecto de fabricación	S/.3,000.00	
Total	S/.158,431.30	
Cantidad	100,000.00	47,840
Costo por kilo	S/.1.58	S/.5.00
Margen de ganancia o utilidad	61.9%	61.9%
Precio de venta Perú	S/.4	S/.13
Precio de venta total del proyecto	S/.415,721.08	S/.627,656.78
Precio de venta total del proyecto en dólares	\$113,771.51	\$171,772.52
<b>Total en soles</b>		<b>\$285,544.02</b>
<b>Total en dólares</b>		<b>S/.1,043,377.87</b>

*Nota.* Esta tabla es de elaboración propia y los costos de fabricación de la empresa Frutimajes S.A.C; para producción propia y el acopio de palta Hass.

La empresa Frutimajes S.A.C. tiene la capacidad de producción de 100 toneladas de palta Hass destinadas en su totalidad para la exportación, el porcentaje del acopio es de 32% del total a exportar, el costo por kilo de palta proveniente del acopio es de S/. 5.00 como se observa en la Tabla 14.

Por otra parte, los costos incurridos en la producción propia de la palta hacen un total de USD 113,771.51 que está distribuido en los insumos, mano de obra directa, costos de ventas. El costo de producción por kilo de palta es de S/. 1.77 y el precio de venta nacional de la empresa Frutimajes es de S/. 4.00 por kilo, obteniendo un margen de 60.7%. Cabe resaltar que estos márgenes de la producción propia y el acopio, son referenciales y manejados de forma interna de la empresa, puesto que al final precio de venta al minorista en Filadelfia es de USD 12 por caja de 4 kilos.

La cantidad total de palta destinada para la exportación (producción propia y acopio) está valorada en USD 285,544.02

### 5.1.9.2.12 Comparación de precios

En la Tabla 15 se realiza la comparación del precio de venta de palta Hass en los principales supermercados en Filadelfia, tanto establecimientos físicos como comercio electrónico.

Según Hass Avocado Board (2020) el precio por unidad de palta Hass en Filadelfia para el segundo trimestre alcanza su punto más alto en USD 1.50 en promedio.

El precio unitario de la palta Hass fluctúa desde USD 1.50 a USD 1.79, ambos son el mismo producto, cabe resaltar que el supermercado Acme presenta precios más elevados debido a la calidad que ofrece.






Los supermercados comercializan en su mayoría de tres a cinco unidades de palta en bolsas de maya, es la presentación preferida por los consumidores en Filadelfia.

El precio de la palta en paquetes, varía desde USD 2.99 a USD 4.98, el precio varía de acuerdo al supermercado que lo esté comercializando y la cantidad que venga por paquete. El precio de la palta orgánica no presenta gran diferencia en comparación al precio de la palta Hass convencional.

**Tabla 15**

*Análisis de precios de los supermercados en Filadelfia*

Distribuidor	Producto	Precio
Walmart	 <p>Large Hass Avocado de 3-4 unidades empaquetados</p>	USD 4.98
Walmart	 <p>Palta Hass por unidad</p>	USD 1.50

Distribuidor	Producto	Precio
Walmart	 Palta Hass orgánica de 3 a 5 unidades empaquetadas.	USD 3.90
Trader Joe's	 Trader Joe's trader teeny tiny avocados, 6 unidades	USD 3.79
Acme Fresh Market	 Palta fresca pack familiar, 4 unidades	USD 4.50
Acme Fresh Market	 Palta fresca, por unidad	USD 1.79
Wegmans	 Palta, pack familiar en bolsa de malla, 4 unidades.	USD 4.00

*Nota.* Precios referenciales de la palta Hass tomado de Walmart, 2020; Acme markets, 2020; Trader Joe's, 2020 y Wegmans.

#### ***5.1.9.2.13 Margen de comercialización en la cadena***

Los márgenes de comercialización están determinados por los costos y la utilidad percibida por cada agente de la cadena de comercialización. En el caso de la palta exportada a Estados Unidos, está busca los programas de distribución establecidos por los supermercados,

dependiendo si la palta llegará a un programa para restaurantes o si será vendida en los estantes del supermercado.

No es recomendable que la palta llegue al mercado de destino sin un programa de comercialización, como es el caso de la venta de este fruto en mercados locales, en ellos el precio es muy variable dificultando el pronóstico de los ingresos de la empresa.

Por otra parte, el margen de comercialización de los productores de palta suele estar entre 30% y 50%, esto depende de las variaciones que se observen en el mercado como bajas o altas producciones y retrasos en la misma de los países competidores como México o California.

Para calcular el margen de comercialización de la palta para la exportación se realizaron dos cuadros uno para la producción de la empresa y otro para el producto acopiado. El costo de producción de una unidad de palta para la empresa es de USD 0.096 y es vendida al minorista en USD 0.67. Al final de la cadena de distribución, el consumidor adquiere el productor a USD 1,50, es decir, el margen de comercialización ganado por el productor es de 40,6% y el margen ganado por el minorista es de 59,4% como se observa en la Tabla 16.

Este mismo análisis es realizado para la palta acopiada, cada unidad es adquirida a USD 0,3, el precio al minorista y al consumidor se mantienen, USD 0,67 y USD 1,50 respectivamente. Entonces el margen de comercialización ganado por el productor es 30.33% y el margen de ganancia del minorista es 69.67 % como está establecido en la Tabla 17.

En este caso el margen de la ganancia del productor en la cadena de distribución es diferente para ambos tipos de palta debido a la diferencia del costo de adquisición de cada palta, siendo S/.1.58 el kilo para la producción propia y S/.5 para el producto acopiado. Para el caso del minorista el precio de venta es el mismo para cualquier tipo de palta independientemente del costo de adquisición de cada una.

El margen general resulta del cálculo del total de costos S/. S/. 729,518.99 entre el número total de cajas 36.960; esto resulta en un total de USD 5.54 por caja, el precio de venta final al minorista es de USD 12.00. El monto anterior (USD 5.54) se divide entre 18 que es el aproximado de paltas que ingresan por caja y resulta un costo unitario de USD 0,31 por palta. Considerando que el precio de venta al minorista por palta es de USD 0,67 y el precio de venta por unidad al consumidor es de USD 1,50, entonces el margen general ganado por el productor por una unidad de palta es de 30,56% y 69,44% por el minorista o supermercado.

**Tabla 16**

*Margen de ganancias de la cadena de distribución para la producción de palta Hass.*

Producto	Costo del productor por unidad	Precio de venta al minorista	Precio del consumidor por unidad	Margen bruto de comercialización	Margen del productor	Margen del minorista
Palta Hass	USD 0,096	USD 0,67	USD 1,50	USD 1,40	40,6%	59,4%

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 17**

*Margen de ganancias de la cadena de distribución para el acopio de palta Hass.*

Producto	Costo del productor por unidad	Precio de venta al minorista	Precio del consumidor por unidad	Margen bruto de comercialización	Margen del productor	Margen del minorista
Palta Hass	USD 0.3	USD 0,67	USD 1,50	USD 1,2	30.33%	69%

*Nota.* Elaboración propia

#### **5.1.9.2.14 Modalidades de pago**

Los pagos en el comercio internacional usualmente se realizan por medio de la carta de crédito, debido a que es el medio más seguro que existe para el comercio exterior, esto se

da mediante la intervención de los bancos, tanto del importador como del exportador (MINCETUR, 2006).

Al momento de contactar al cliente en Estados Unidos la modalidad de los pagos, en su mayoría, son 100% a contra entrega debido a la característica del producto (perecible), es delicado y se tiene que evaluar el producto en el país de destino para ver si llegó en óptimas condiciones. En otros casos se maneja el 30% de adelanto y el 70% una vez entregado los documentos con el embarque, la modalidad de pago varía de acuerdo a la negociación de ambas partes. Otros documentos que se deben tomar en cuenta son: la cotización, la orden de compra, la factura de exportación en el cual se registra la compra y venta de la palta Hass. Todas las cláusulas para la entrega de la mercancía están establecidas en la cotización o la factura proforma. La carta de crédito y los demás documentos tienen que ser llenados correctamente evitando tener discrepancias, para no irrumpir en el desarrollo del proceso de exportación. Estos documentos entregados por el exportador tienen que ser transferidos de banco del exportador al banco del importador, para que todo se registre de forma segura.

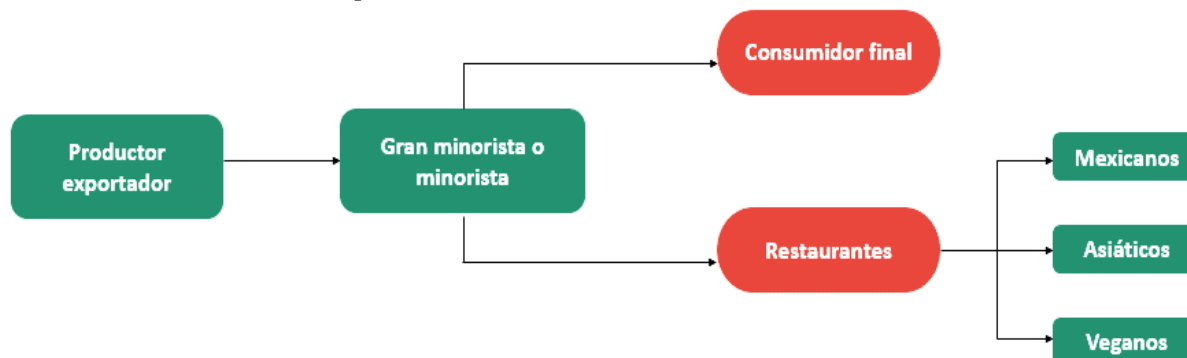
### **5.1.9.3 Distribución**

Las principales zonas de comercialización de palta en el noreste de Estados Unidos son Pensilvania y Nueva York, la distribución por lo general va desde el productor a un gran minorista o minorista, dentro de los cuales se encuentran los supermercados

### 5.1.9.3.1 Canales de distribución

**Figura 17**

*Canales de distribución de palta Hass*



*Nota.* Los canales de distribución minorista de la palta Hass en Filadelfia, son elaboración propia

La empresa Frutimajes S.A.C. es productora y exportadora de palta Hass, el tipo de cliente al que está enfocado es B2B, distribuyendo en el mercado de Filadelfia a grandes minoristas y minoristas, como se observa en la Figura 17. Las estrategias que se han realizado por parte de ProHass, entidad que representa a los exportadores de palta de Perú, están orientadas a los supermercados minoristas de consumo.

Los minoristas están destinados al consumidor final, tales como, supermercados, entre los principales están: Walmart que es un gran minorista y es caracterizado por presentar precios accesibles, otros supermercados son Trader Joe 's, Giant y Target, los cuales cuentan con establecimientos ubicados en toda la ciudad de Filadelfia, especialmente en el centro conocido como City Center.

Otros establecimientos minoristas son las grocerias y tiendas de conveniencia que son lugares más pequeños que los supermercados, en los cuales se venden abarrotes y alimentos (Hass Avocado Board, 2017).

Hass Avocado Board (2017), precisó que los principales clientes de los supermercados son los adultos jóvenes de Filadelfia, que están clasificados dentro del segmento de los superpesados y que el 46% de los hogares compran palta, asimismo,

aproximadamente el 48% del total de los compradores de palta pertenecen al segmento superpesado y destinan más de USD 9.78 en palta cada vez que realizan compras en el supermercado.

Debido a que los representantes de los consumidores de palta en Filadelfia son los superpesados, presentan la siguiente participación dentro de los establecimientos minoristas:

- En las tiendas denominadas grocery, el 27% de las personas que compran palta son del segmento Superpesados, representan el 74% de las ventas totales, expresados en USD 779.7 millones.
- Walmart, 30% de los compradores de palta son Superpesados, los cuales representan el 67% del total de ventas de palta que realiza el supermercado.
- Las tiendas de club, que son pequeños establecimientos en los que se venden todo tipo de productos, los compradores de palta del segmento Superpesados están representados por el 48% con el 75% de las ventas totales.
- Minoristas por internet, el segmento Superpesados, representan el 47% de las ventas de palta por internet, representando el 72% de las ventas totales de palta.
- Tiendas del dólar, los Superpesados son el 39% del total de compradores y representan el 67% de las ventas

Dentro de los grandes minoristas están los supermercados que se dedican a las ventas en grandes volúmenes, siendo sus clientes restaurantes y bares de la ciudad. De acuerdo a las tendencias analizadas en Filadelfia existe gran variedad de restaurantes de origen mexicano, asiático y veganos; los cuales elaboran platillos en los que incluyen la palta, en platos de fondo y aperitivos.

#### 5.1.9.4 Promoción

##### 5.1.9.4.1 Ferias

Las principales ferias para promocionar productos alimenticios en Estados Unidos son:

- **The PMA Fresh Summit:**

Es la feria más grande para la promoción de frutas y vegetales en Estados Unidos; actualmente acoge a 60 países, un total de 17,000 personas aproximadamente. Generalmente en esta feria los compradores seleccionan a sus proveedores anuales, cuenta con 800 expositores y los asistentes son supermercados detallistas, mayoristas, distribuidores, exportadores, importadores, proveedores, operadores de servicios alimentario, entre otros (NFerias, 2020)

Ubicación: 900 convention Center Boulevard New Orleans, LA 70130, Estados Unidos.

Organizador: Produce Marketing Association

Página Web: <https://www.pma.com/events/freshsummit>

- **Expoalimentaria**

Expoalimentaria es una feria nacional, organizada por ADEX para el sector específico de alimentos y bebidas, con 560 expositores, 40,000 visitantes durante toda la duración de la feria y 3500 visitantes internacionales. Es realizada en diferentes días para los tres grupos de alimentos de exportación: passion fruit, capsicum y finalmente los superfoods. (ADEX, 2020)

Ubicación: Centro de exposiciones Jockey Plaza Lima-Perú año 2019

Organizador: ADEX.

Página Web: <https://join.expoalimentariaperu.com/>

- **Fancy Food Show**

El Fancy Food Show es la feria N° 1 para alimentos con valor agregado, entre los asistentes se encuentran las tiendas por departamento, supermercados y negocios relacionados a alimentos y bebidas de calidad y lujo (Fancy Food Show, 2021)

Ubicación: Jacob k. Javits Convention Centre in New York

655 w 34th st, Nueva York - Estados Unidos.

Organizador: National Association for The Specialty Food Trade.

Página Web: <https://www.specialtyfood.com/shows-events/summer-fancy-food-show/>

#### **5.1.9.4.2 Publicaciones especializadas**

Uno de los principales organismos en Estados Unidos encargado de la promoción de palta es Hass Avocado Board, el cual realiza publicaciones con información de valor para los importadores y exportadores de palta de Estados Unidos y otros países. Sus publicaciones consisten en reportes de diferentes temas como segmentación del mercado del palta y cadenas de distribución de este fruto. Asimismo, Hass Avocado Board trabaja en conjunto con Avocado California Commission, entidad encargada de acrecentar la demanda de paltas y sus precios. Ambas entidades están reguladas por el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA) por sus siglas en inglés, el cual proporciona información cuantitativa sobre el sector agrícola.

Otra entidad encargada del marketing especializado en aguacate en Estados Unidos es Avocados from Peru, una organización que cuenta con un programa de marketing en los retails, el cual incluye material de venta, publicidad online e impresa y para difusión como envolturas para carros y contenedores minoristas forrados.

En Perú se encuentra ProHass que es una Asociación de exportadores de palta y se encarga de la promoción del fruto en el exterior, varias empresas peruanas exportadoras forman parte de esta institución, la cual también tiene como función proporcionar estudios e informes de la situación de la palta en el mundo.

### 5.1.9.4.3 Contactos de interés

**Tabla 18**

*Contactos de interés*

Entidad	Link	Teléfono
ProHass	<a href="https://www.prohass.com.pe/">https://www.prohass.com.pe/</a>	Av. Nicolás Arriola 314 Of. 901 urb. Santa Catalina, La Victoria, Lima. Telf. (051) 1 225 1626
Avocadosource	<a href="http://www.avocadosource.com/">http://www.avocadosource.com/</a>	25212 Marguerite Parkway, Suite 250
Hass Avocado Board	<a href="https://hassavocadoboard.com/">https://hassavocadoboard.com/</a>	Mission Viejo, CA 92692 Teléfono: 949-341-3250
Peruvian Avocado Commission	<a href="https://www.avocadosfromperu.com/">https://www.avocadosfromperu.com/</a>	
Servicio Nacional de Sanidad Agraria - SENASA	<a href="https://www.senasa.gob.pe/senasa/">https://www.senasa.gob.pe/senasa/</a>	Av. La Molina N.º 1915, La Molina Lima 12, Perú Tel: (511) 313-3300

*Nota.* Contactos de interés para la empresa Frutimajes S.A.C. tomado de Pro Hass, Avocadosource, Hass Avocado Board, Peruvian Avocado Commission, 2020.

### 5.1.9.5 Estrategias de marketing

La marca Perú es un proyecto impulsado por la Oficina de Promoción Comercial en Perú en el cual busca destacar todos los productos de origen peruano en el extranjero.

La estrategia principal de posicionamiento era la formación de alianzas estratégicas con las principales cadenas de distribución de paltas en Estados Unidos, mediante la inserción de empresas peruanas en las principales ferias de comercialización de productos frescos.

El principal objetivo era asegurar a los consumidores extranjeros que la producción de palta peruana era de calidad, que existía un compromiso serio por parte de los productores y que existiría continuidad en el abastecimiento del producto.

De la misma manera Perú aprovecha su ventana comercial en la época de desabastecimiento mundial, en específico para Estados Unidos el desabastecimiento de California, y para enfrentar las altas exigencias del mercado norteamericano y europeo, se presenta la recomendación de certificaciones ISO y Global Gap, para otorgar confiabilidad a los clientes importadores, de acuerdo al trabajo de tesis “La influencia de la marca país en las exportaciones de palta a los Estados Unidos”, realizado por (Ibañez , 2015).

Para el caso de la empresa Frutimajes S.A.C por ser una pequeña empresa que se encuentra en miras de la exportación de palta Hass a Estados Unidos enfocado en un mercado B2B, es necesario que tenga un posicionamiento entre las empresas agroexportadoras de palta del Perú, así como, frente a las empresas importadoras de palta de Filadelfia. Por este motivo se plantean los siguientes objetivos y estrategias, para lograr una mayor apertura internacional.

#### **5.1.9.5.1 *Objetivos de marketing:***

- A. Posicionamiento de Frutimajes S.A.C. como una empresa agroexportadora de palta Hass en los supermercados de Estados Unidos - Filadelfia en el periodo 2022 - 2023.
- B. Incrementar la cartera de clientes en los años 2022-2023.

Las aplicaciones de las estrategias de marketing iniciaran junto con el ciclo productivo de la palta Hass de la empresa Frutimajes S.A.C., el primer año operativo está compuesto desde el

mes de junio del año 2022 y termina en el mes de mayo del año 2023. las estrategias aplicadas serán desarrolladas dentro de ese periodo de tiempo.

#### ***5.1.9.5.2 Estrategias para el posicionamiento***

- Estrategia 1

Participación en ProHass (Asociación de productores de palta Hass del Perú), la membresía en la institución permite relacionarse con otras empresas exportadoras del sector, además de la entrega de informes especiales sobre el mercado de palta Hass en el extranjero, también parte de las recaudaciones de las exportaciones sirven para la promoción y marketing en diferentes países, la empresa puede obtener un acompañamiento en sus producción con el objetivo de asegurar la calidad del producto y mantener la imagen de la palta peruana.

- Estrategia 2

Inscripción en la plataforma MarketPlace de PROMPERÚ, es una plataforma de e-commerce especial para exportadores peruanos, la cual está siendo promocionada en el extranjero para poder conectar a potenciales clientes con los exportadores, así mismo esta plataforma está pensada para insertar a las empresas de Perú en las cadenas regionales de valor, la plataforma es gratuita y presenta una buena propuesta para los exportadores, pero es necesario que se apliquen conocimientos de marketing digital.

- Estrategia 3

Participación en la Feria Expoalimentaria de ADEX, para elaborar prospectos de clientes potenciales y establecer reuniones para negociaciones. Esta feria le permitirá a la empresa obtener una visión más completa de las necesidades de sus clientes y de la competencia existente en el sector, al mismo tiempo le permitirá obtener contactos relevantes para su cadena de suministros.

- Estrategia 4

Organizar visitas virtuales guiadas a la planta de producción de la empresa, dirigidas a los clientes potenciales, esto permitirá que la empresa muestre sus mayores atractivos y se gane la confianza y gracias de sus clientes importadores, estas visitas pueden ser realizadas por medio de la transmisión en vivo de las redes sociales de la empresa.

#### **5.1.9.5.3 Estrategias para ampliación de cartera**

- Estrategia 1

Participación en la feria virtual internacional especializada United Fresh Produce Innovation, que es del sector alimentos y es organizado en Estados Unidos por Neventum Ferias, para contactar clientes y poder analizar el panorama de promoción de las ferias, interactuar con los potenciales clientes internacionales y presentar los beneficios de los productos de la empresa Frutimajes S.A.C.

- Estrategia 2

Por medio de marketing digital, haciendo uso de los motores de búsqueda para incrementar el tráfico de la página web de la empresa Frutimajes S.A.C., se aplicará la campaña SEO (Search Engine Optimization) para captar nuevos clientes internacionales. La información de la página tiene que ser innovadora, brindando contenido de interés del público objetivo para tener la atención y lograr captar nuevos clientes potenciales.

- Estrategia 3

Interactuar en ruedas de negocio virtuales, enfocadas al sector agroindustrial, PROMPERÚ se encarga de promover estos eventos con el objetivo de contactar a clientes potenciales internacionales con los exportadores peruanos. En estos eventos tratan temas puntuales que al cliente le interesan, haciendo énfasis en la capacidad de producción, precios y demás. La empresa necesita un plan de merchandising donde

esté planteado el catálogo de productos y el brochure digital para hacer una buena promoción.

- Estrategia 4

Por medio de la red social LinkedIn se creará LinkedIn Ads para publicitar las publicaciones de la empresa para el sector B2B, en la cual la empresa Frutimajes S.A.C. podrá seleccionar los filtros como el país, rango, sector y demás características para poder llegar al cliente potencial, lograr conectar y entablar una conversación con los representantes directos de las empresas internacionales.

#### **5.1.9.6 Plan de acción de marketing**

El desarrollo del plan de acción de marketing de la empresa Frutimajes S.A.C. fue elaborado para los años 2022 y 2023 como se observa en el anexo No 4.

Objetivo A

Estrategia 1: Participación en ProHass.

Tiempo: Inicio junio 2022

Tácticas:

- Adquisición de la membresía de ProHass.
- Participación en las reuniones mensuales de miembros.
- Revisión del material informativo mensual de ProHass.

Estrategia 2: Participación en Marketplace de PROMPERÚ.

Tiempo: Inicio julio 2022

Tácticas:

- Registro en la plataforma de Marketplace.
- Llenado de la información pública de la empresa (certificaciones, página web, principales clientes).
- Realizar una sesión de fotografía de productos para la promoción en la plataforma.

- Ingreso de las fichas producto en la plataforma.
- Realizar un embudo de ventas con los clientes interesados.
- Crear una base de datos de clientes.

Estrategia 3: Participación en la feria Expoalimentaria.

Tiempo: septiembre 2022

Tácticas:

- Registro en la feria como expositor y pago de derechos.
- Preparación del stand virtual de exposición en la feria.
- Selección de ponentes
- Contactar a los invitados principales para la exposición y realizar la invitación correspondiente.
- Control del tráfico de visitas al stand, así como identificación de los clientes potenciales.
- Analizar los resultados de la participación en la feria.

Estrategia 4: Organización de visitas guiadas a la planta.

Tiempo: agosto 2022 - noviembre 2022

Tácticas:

- Evaluación de la fecha de la visita guiada.
- Realizar invitaciones a clientes potenciales y clientes antiguos.
- Recepción de la confirmación de participación
- Preparación del material y herramientas virtuales para la visita guiada.
- 

Objetivo B

Estrategia 1: Participación en United Fresh Produce como espectador

Tiempo: junio 2022

Tácticas:

- Inscripción en la plataforma de la página de United Fresh Produce, como espectador.
- Preparación del material de merchandising digital para hacer una adecuada promoción.
- Crear el peach para comunicar ideas claras acerca de la empresa.
- Comunicarse con los clientes interesados en los productos de la empresa.
- Registrar en la base de datos de clientes.

Estrategia 2: Campaña SEO para generar tráfico en la página web

Tiempo: agosto 2022 - noviembre 2022

Tácticas:

- Seleccionar las palabras clave de contenido
- Definir un concepto innovador para posicionar en el buscador de Google
- Personalizar el URL para que sea llamativo y entendible
- Verificar que los enlaces funcionen correctamente
- Generar contenido de calidad para el personal buyer
- Agregar a los clientes en la base de datos
- Evaluación de resultados

Estrategia 3: Rueda de negocios especializadas de PROMPERÚ

Tiempo: septiembre 2022

Tácticas:

- Inscribirse en el portal de PROMPERÚ para acceder a la rueda de negocios
- Preparar la información de la empresa, como la capacidad de producción, la calidad de sus productos.
- Organizar el contenido digital para entregar al cliente potencial.
- Generar contactos y agregarlos a la base de datos de la empresa

Estrategia 4: Campaña LinkedIn Ads

Tiempo: septiembre 2022 - enero 2023

Tácticas:

- Ingresar a la cuenta de LinkedIn administrador de campañas
- Seleccionar el objetivo
- Escoger los ítems para generar la estrategia: geografía, industria, ingresos anuales, sector.
- Seleccionar el tiempo para la estrategia
- Contactar clientes y agregarlos a la base de datos

#### **5.1.9.7 Presupuesto de marketing**

El presupuesto total de marketing específico para la palta es de S/. 6,967.46 anuales, el ciclo operativo de un año inicia desde junio del 2022 hasta mayo 2023. El monto del presupuesto total incluye los pagos a la entidad Pro Hass que es la representante de palta del Perú en el extranjero y se encarga de realizar la publicidad y mejorar el posicionamiento en Estados Unidos, para ello se tiene que presentar documentos como la solicitud de ingreso, la ficha de inscripción y una declaración jurada. La empresa tiene que tener participación en ferias como Expoalimentaria en septiembre del año 2022 como expositor para adquirir una red de contactos, después debe participar como espectador en la feria United Fresh Produce en Estados Unidos como se observa en la Tabla 19, para ello tiene que contar con productos de merchandising como el catálogo y brochure digital observa en la Tabla 20, para presentar a los clientes potenciales e internacionalizar sus productos a otros países.

Para poder ser parte de marketplace, se tiene que hacer una sesión fotográfica a los productos, para el cual se contará con el servicio de un fotógrafo profesional esta participación será todo el año. Asimismo, se realizará visitas guiadas a la planta donde se realizará una transmisión en facebook, el costo está relacionado a los materiales digitales para lograr la transmisión,

hacer las invitaciones correspondientes. Por medio de la campaña SEO y LinkedIn se podrá tener un mayor alcance a clientes potenciales el dinero destinado a las campañas es de S/.600.00.

**Tabla 19**

*Presupuesto de marketing para la participación de ferias*

Producto	Cantidad	Precio por unidad	Total
Feria United Fresh Produce como espectador	1	300	S/.300.00
Participación en feria Expoalimentaria	1	1000	S/.1,000.00
Cuota ordinaria ProHass	2	430	S/.860.00
Autogravamen	147,840	0.0359	S/.5,307.46
<b>Total en soles</b>			<b>S/.1,300.00</b>
<b>Total en dólares</b>			<b>\$355.77</b>

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 20**

*Presupuesto de marketing*

Producto	Cantidad	Precio por unidad	Total
Sesión fotográfica de productos para Marketplace	1	S/.400.00	S/.400.00
Material y herramientas virtuales para las visitas de planta	1	S/.400.00	S/.400.00
Merchandising digital (Brochure + catálogo)	1	S/.200.00	S/.200.00
Campaña SEO	2	S/.300.00	S/.600.00
Campaña LinkedIn Ads	2	S/.300.00	S/.600.00
<b>Total en soles</b>			<b>S/.2,200.00</b>
<b>Total en dólares</b>			<b>\$602.08</b>

*Nota.* Elaboración propia

### 5.1.10 Exigencias del producto

Estados Unidos es muy estricto en cuanto a las regulaciones que impone para permitir la comercialización de los productos extranjeros en su país. Para lograr la comercialización de palta, Estados Unidos exige que se cumplan con diversas pruebas técnicas puntuales de la palta, como se muestra en los siguientes puntos.

### 5.1.10.1 Medidas arancelarias

**Tabla 21**

*Tarifa arancelaria de la palta en Estados Unidos*

Partida	Descripción	Tarifa de ad Valorem	Tasa específica
0804.40.00.00	Aguacates (paltas), frescas o secas.	0%	USD 0.0

*Nota.* La tabla es de elaboración propia y se observa la partida arancelaria de la palta Hass en Estados Unidos, Adaptado de USITC, 2020.

De acuerdo a los datos de la entidad (USITC, 2020) del gobierno americano, la palta no tiene ninguna restricción arancelaria gracias al tratado de libre comercio entre Perú y Estados Unidos, la palta está exonerada de ad Valorem y cualquier tasa impositiva como se observa en la Tabla 21.

Según MINCETUR (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo) en la página de (Acuerdos Comerciales Perú, 2020), se firmó un Acuerdo de Promoción Comercial (APC) entre Perú y Estados Unidos que entró en vigencia el primero de enero del 2009. En el cual exonera a la palta peruana de todo tipo de arancel para el ingreso al mercado americano.

### 5.1.10.2 Regulaciones sanitarias y fitosanitarias

Dentro de las principales medidas sanitarias se encuentra el certificado fitosanitario que emite SENASA, el cual asegura la inocuidad de los alimentos, y en el caso de la palta la protección contra plagas, resaltando la mosca de la fruta como se observa en la Tabla 22.

Los requisitos para la exportación de palta Hass fresca a Estados Unidos son:

- Certificados fitosanitarios
- Certificado de lugar de producción
- Certificado de planta de empaque

Los documentos que indican dichas regulaciones responden a:

- El plan de trabajo para la exportación de fruta fresca de palta Hass de Perú a los Estados Unidos.
- La norma de USDA 7 CFR 319.56-50

## Tabla 22

### *Medidas fitosanitarias para la exportación de palta a Estados Unidos*

---

#### **PERÚ - SENASA.**

---

De acuerdo a los lineamientos establecidos en el Plan de trabajo para la exportación de fruta fresca de palta Hass de Perú a los Estados Unidos de América (SENASA, 2011) existen cuatro entidades responsables que hacen posible el cumplimiento del plan.

- SENASA en Perú
- APHIS en USA
- Productores y Empacadores
- ProHass (Asociación de productores de palta Hass de Perú)

Dentro de las principales actividades que realiza SENASA respecto al cultivo de la palta, está la vigilancia de las plagas relacionadas a este fruto y que deben ser controladas para el ingreso al mercado estadounidense; estas son:

- Mosca del Mediterráneo
- Mosca Sudamericana
- Escama verde
- Pseudococcidae
- Polilla de la semilla de la palta

El servicio de inspección animal y vegetal (APHIS) es la entidad encargada de verificar que los lineamientos establecidos en el plan de trabajo se cumplan, mediante el monitoreo de las exportaciones.

Productores y empacadores de palta.

Estas entidades están reguladas por SENASA y deben encontrarse inscritas para ser partícipes del programa de exportación de palta a los Estados Unidos. Cabe recalcar que los centros de acopio deben estar registrados como productores participantes del programa para que la palta pueda ser exportada. En el momento del envío se debe separar el producto conforme al lugar de procedencia.

---

*Nota.* En la tabla se observa las medidas fitosanitarias de la palta, Adaptado de SENASA, 2011.

#### **5.1.10.2.1 Medidas fitosanitarias.**

Según el plan de trabajo elaborado en colaboración por APHIS y SENASA las medidas fitosanitarias requeridas para el cultivo de palta se dividen en tres etapas: pre cosecha, cosecha y post cosecha como se observa en la Tabla 23.

**Tabla 23**

*Tratamiento de la palta antes, durante y después de la cosecha*

<b>Pre cosecha</b>	<b>En la cosecha</b>	<b>Post cosecha</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Inicia dos meses antes de la cosecha hasta su finalización.</li> <li>● Los frutos deben ser recogidos al menos una vez cada 7 días.</li> <li>● SENASA implementa un sistema de prospección para la polilla de la semilla de la palta en cada lugar de producción y la revisión es al menos una vez al año.</li> <li>● Si en la prospección se detecta esta plaga, ese lugar de producción queda suspendido del programa de exportación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● No mezclar la palta de variedad Hass con otras variedades.</li> <li>● No mezclar la palta de distintas plantas de producción aprobadas y no aprobadas</li> <li>● Las jabas utilizadas deben ser marcadas con el número de registro oficial del productor.</li> <li>● Movilización de la fruta.</li> <li>● El transporte de la planta de producción a la empacadora debe realizarse dentro de las 3 horas post cosecha.</li> <li>● Si el lapso de transporte es mayor a 3 horas, SENASA verificará que la fruta tenga una malla contra insectos o una carpa de plástico, hasta que sea transportada.</li> <li>● La fruta debe estar cubierta por una malla contra insectos o por una carpa de plástico durante el tránsito de la planta de producción a la empacadora.</li> <li>● La palta que se encuentra en espera debe estar protegida de la mosca de la fruta.</li> </ul>	<p>Requerimientos para las empacadoras.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Las empacadoras deben estar registradas y certificadas por SENASA.</li> <li>● Deben ser a prueba de plagas, con mallas menores a 1,6 mm en sus aberturas al exterior.</li> <li>● SENASA inspecciona estos recintos para verificar el cumplimiento de las prácticas de su manual.</li> <li>● Las paltas deben ser empacadas en el lapso de 24 horas post cosecha.</li> <li>● En el proceso de empaque de paltas a Estados Unidos, no se debe procesar otra fruta.</li> <li>● SENASA inspecciona todos los contenedores marítimos antes de la carga para una verificación de plagas.</li> <li>● Los empaques utilizados deben ser nuevos, así como los pallets utilizados.</li> <li>● Cualquier abertura del contenedor debe ser cubierta para evitar la mosca de la fruta.</li> </ul>

Pre cosecha	En la cosecha	Post cosecha
		<p>Sobre el almacenamiento dentro de las empacadoras</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Aquella fruta que aún no ha sido inspeccionada no debe estar en el mismo ambiente de la fruta que ya fue registrada como libre de plagas.</li> <li>● La fruta de los lugares de producción aprobados no puede estar junta con la fruta de lugares de producción no aprobados por SENASA.</li> <li>● El ambiente seleccionado para el almacenamiento debe ser de uso exclusivo para exportaciones con destino a Estados Unidos</li> </ul>

*Nota.* En la tabla se observa el *tratamiento de la palta tiene que tener antes, durante y después de la cosecha* tomado de SENASA, 2011

Esta certificación puede ser solicitada en SENASA si la empresa cumple con los requisitos del plan de trabajo.

Para la certificación fitosanitaria se realizan prácticas como:

- Recolección de muestras, estas deben ser de la empacadora y de cada lugar de producción según como se muestra en la Tabla 24.

**Tabla 24**

*Recolección de muestras*

<b>Lote (cajas)</b>	<b>No de cajas para inspección</b>	<b>Frutas cortadas</b>
1-4	Todas	10 fruta
55-99	5	20 frutas
100-240	7	30 frutas
240 a más	14	30 frutas

*Nota.* La tabla indica el número de muestras de inspección conforme con el número de cajas. Adaptado de SENASA, 2011

- SENASA hace la inspección visual de todas las cajas.
- Verificación de la información origen y códigos correspondientes.
- Todos los materiales deben cumplir con las normas NIMF-15.
- Además de cumplir con todos los requerimientos antes, durante y después de la cosecha.
- Todos los envíos de pala al extranjero deben ir acompañados con un certificado fitosanitario con la siguiente declaración:  

“Las paltas Hass que conforman este envío fueron producidas, empacadas e inspeccionadas y encontradas libres de plagas en concordancia con la regulación 7 CFR 319.56-50” (SENASA, 2011)
- La información sobre: Número del precinto del SENASA, nombre de la empacadora, número de registro del lugar de producción debe estar anexada en el certificado y en los documentos adicionales.
- APHIS puede realizar auditorías para verificar el cumplimiento del plan de trabajo.

**5.1.10.2 Inspección del puerto de ingreso:**

- Los envíos requieren inspección en el puerto de ingreso y también se pueden realizar cortes de fruta.

- Los resultados pueden señalar tratamiento o reexportación.

### 5.1.10.3 Regulaciones técnicas

Norma técnica peruana PNTP 011. 018 2014 - Requisitos para la palta

INACAL (2014) indica algunas definiciones técnicas utilizadas en la cosecha de palta; así como los requisitos mínimos para dicha cosecha; estos son:

- Mantener la forma de la variedad de palta.
- Estar, enteras, sanas, limpias y libres de plagas.
- Estar exentas de humedad, olores o sabores extraños, incluso de daños por altas temperaturas.
- El pedúnculo no debe ser superior a 10mm, su ausencia no se considera un defecto siempre que el lugar de inserción sea intacto y seco.

Presenta también los requisitos de madurez para la palta:

- Las condiciones fisiológicas mínimas para que la palta llegue a su estado para el consumo.
- El contenido mínimo de materia seca; 21% para palta Hass.

En la Tabla 25 se observa cómo se da la clasificación por categoría.

**Tabla 25**

*Clasificación de características por categoría*

<b>Extra</b>	<b>Categoría I</b>	<b>Categoría II</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad superior</li> <li>• Características típicas de la variedad seleccionada.</li> <li>• Sin daños, ni leves, ni superficiales.</li> <li>• Con pedúnculo e intacto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad</li> <li>• Características típicas de la variedad seleccionada.</li> <li>• Se permiten algunos daños de forma, coloración y en cáscara no superiores a 4 cm<sup>2</sup>. (el link presenta la tabla de la categorización de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No es considerada como calidad superior</li> <li>• Se permiten algunos daños de forma, color y cáscara no mayor a 6cm<sup>2</sup>.</li> <li>• Sin daños en la pulpa.</li> <li>• El pedúnculo puede tener daños.</li> </ul>

- 
- daños y defectos)
  - Sin defectos en la pulpa
  - Pedúnculo con daños leves.
- 

*Nota.* Norma técnica PNTP 011.018 peruana.

Elaboración: Propia

### **5.1.10.3.1 Regulaciones de etiquetado**

La entidad que se encarga de las regulaciones de etiquetado es la FDA, (Food and Drug Administration), está regulado por el título 21 parte 101, “etiquetado de alimentos” (21 CFR 101), del código de regulación federales de Estados Unidos, las especificaciones varían de acuerdo a los productos, de acuerdo al código 15 US Code 1453 (Legal Information Institute, 2020) establecen los siguientes requisitos de etiquetado como se muestra en la Tabla 26.

**Tabla 26**

*Regulaciones del etiquetado de la palta.*

---

#### **Etiquetado – FDA**

---

- Identificación con el nombre del exportador y expedidor.
  - Nombre del producto.
  - Origen del producto.
  - País de origen.
  - Lugar, distrito donde el producto fue producido.
  - Identificación comercial, categoría, calibre. Si el producto es por calibre, especificar en diámetros el máximo y mínimo.
  - Cantidad neta del peso expresado en libras.
  - La letra tiene que ser visible y tiene que ser diferenciable de otros materiales.
  - Marca de inspección oficial.
  - Idioma (Todas las especificaciones del producto en inglés).
  - Código de barras.
  - Código de empacadora.
  - Código de paleta.
- 

Fuente: FDA

Elaboración: Propia

Las especificaciones mencionadas deben ir en las etiquetas de las cajas de frutas frescas, junto con los datos de la empresa que está vendiendo el producto, en este caso serían los datos de Frutimajes S.A.C.

#### **5.1.10.3.2 Etiquetado nutricional**

Según la FDA (2021), los fabricantes deben proporcionar la información que se presenta a continuación. Los diferentes componentes están listados en el orden en que deben aparecer en la etiqueta:

- Calorías totales (total calories)
- Calorías de grasas (calories from fat)
- Calorías de grasas saturadas (calories from saturated fat)
- Grasa total (total fat)
- Grasas saturadas (saturated fat)
- Grasas polisaturadas (polysaturated fat)
- Grasas monosaturadas (monosaturated fat)
- Colesterol (cholesterol)
- Sodio (sodium)
- Potasio (potassium).
- Carbohidratos totales (total carbohydrate)
- Fibra dietética (dietary fiber)
- Fibra soluble (soluble fiber)
- Fibra insoluble (insoluble fiber)
- Azúcares (sugars)
- Alcohol proveniente de azúcares (sugar alcohol)
- Otros carbohidratos (other carbohydrate)

- Proteína (protein)
- Vitamina A (vitamin A).
- Porcentaje de vitamina A presente como betacaroteno (percent of vitamin A presenta betacarotenos)
- Vitamina C (vitamin C)
- Calcio (calcium)
- Hierro (iron)

#### ***5.1.10.3.3 Regulaciones de envase y embalaje***

Según FDA (2021), el envase que sostiene al producto debe ser nuevo, de calidad, que proteja a la palta, si se usan sellos y tintas para poner las etiquetas del producto estas no tienen que ser tóxicas.

Se suele exportar la palta en cajas de cartón corrugado con capacidad de cuatro kilos, y en cajas de plástico con capacidad de 10 kilos. Estas cajas están distribuidas en pallets los cuales pueden ser de madera o de plástico.

De acuerdo al reglamento de la NIMF 15 (Normas Internacionales para Medidas Fitosanitarias) de FAO, (2019) sobre la reglamentación de embalaje de madera utilizado en el comercio internacional, establece medidas para prevenir las plagas provenientes de la madera de los bosques, la cual tiene que ser sometida a diversos tratamientos para que sea apta para el transporte de mercancías. La madera que se debe usar en los pallets debe ser de madera descortezada, con un cierto grado de tolerancia. Debe contener una marca que indique que el envase de madera cumple con todas las reglas fitosanitarias y es apto para lograr transportar productos; debe contener el símbolo, código del país, código del productor o suministrador del tratamiento, y el código del tratamiento. La marca tiene que tener letra legible y tiene que

ser visible en los embalajes de madera; en cuanto a los colores se deben evitar el rojo y el naranja que son utilizados para casos de mercadería peligrosa.

Segun INACAL (2014), el envasado de paltas debe estar sujeto al CAC/RCP 44-1995 (Código internacional recomendado de prácticas para el envasado y transporte de frutas y hortalizas frescas); en el cual se menciona los factores a tomarse en cuenta para el traslado como:

- Lugar de destino.
- Valor de la fruta.
- La durabilidad del alimento.
- Cantidad de productos.
- Condiciones de temperatura, humedad y almacenamiento.
- Temperatura en el punto de origen y destino.
- Calidad del transporte.
- Cantidad de días de transporte.

Debido a que la palta es un producto perecedero, es necesario que este sea transportado en un contenedor Reefer (40'H), el cual debe permanecer a una temperatura de 5 a 7 grados y con humedad de 85% a 98%; estos contenedores deben cumplir con los requerimientos necesarios para la exportación tanto en calidad como en condiciones de conservación del alimento.

#### **5.1.10.4 Ley contra el bioterrorismo**

Esta ley fue hecha para descartar cualquier tipo de sustancias, microorganismos que puedan dañar la seguridad de los ciudadanos americanos y protegerlos de cualquier enfermedad, y algún ataque terrorista. Esta ley también es regulada por la FDA, quien tiene la potestad de no dejar ingresar al territorio nacional cualquier alimento que sea una amenaza

para el país, asimismo exige una serie de requisitos que se tiene que cumplir para poder ingresar a comercializar alimentos a Estados Unidos, este procedimiento se tramita por la página web de FDA. (MINCETUR, 2019)

#### **5.1.10.5 Límite máximo de residuos de plaguicidas**

La entidad encargada de regular la cantidad máxima de residuos para los plaguicidas en Estados Unidos es la Agencia de Protección Ambiental (EPA). La empresa exportadora tiene que declarar la cantidad de pesticidas utilizados durante la cosecha de la palta, y se tiene que evaluar la tolerancia de los residuos. Para la palta existen 64 restricciones en cuanto a la cantidad de los ingredientes de los plaguicidas. (PROMPERÚ, 2020)

#### **5.1.10.6 Certificaciones**

Las certificaciones no son parte de algún requerimiento para el ingreso y comercialización de productos de consumo en Estados Unidos.

Las siguientes certificaciones le dan un valor agregado al producto y son una evidencia de la calidad del producto y la responsabilidad social, criterios de gran importancia en Estados Unidos.

- **Global GAP**

Esta certificación es de gran importancia para los productos agrícolas, debido a que evidencia las buenas prácticas agrícolas que hay detrás de cada producto cosechado. Es una de las más importantes a nivel mundial, empresas que tienen productos con esta certificación tienen reconocimiento en los mercados internacionales debido a que esta garantiza que la producción es sostenible (Global GAP, 2020).

- **HACCP**

Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, es la certificación que cerciora que la producción de alimentos sea segura (DIGESA, 2005). En Estados Unidos es una de las certificaciones más conocidas en cuanto a seguridad de alimentos, debido a que al presentar la certificación HACCP la empresa proveedora demuestra que tiene compromiso con la seguridad alimentaria.

- **Safe Quality Food Program - SQF**

Esta certificación es para todos los productos de consumo, es reconocida mundialmente; avala que los productos son seguros y de calidad, demostrando responsabilidad desde la producción hasta la etapa de distribución de los alimentos.

Resalta la ética, que la empresa sea socialmente responsable en todos los procesos que ejecutan, en países como Estados Unidos promueven la comercialización de alimentos de forma segura. (SQF INSTITUTE, 2020)

- **Fair Trade**

La certificación de comercio justo es valorada en Estados Unidos y países europeos, debido a que demuestra las buenas prácticas empresariales de los proveedores, una buena gestión en la empresa y un trato justo con sus colaboradores y todo el capital humano que interviene en la cadena de suministros para la comercialización del producto. Fairtrade demuestra que existe un equilibrio en las negociaciones entre los comerciantes y compradores. (Fairtrade International, 2020)

## 5.2 Plan de operación

### 5.2.1 Cadena de producción

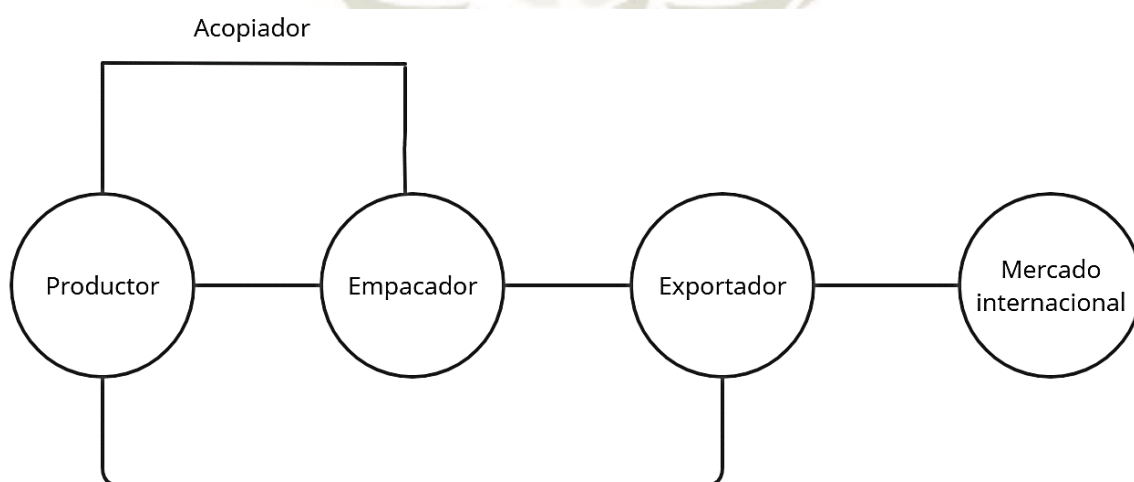
La cadena de producción de la empresa Frutimajes S.A.C. presenta 3 niveles, como se observa en la Figura 18. En el primer nivel se encuentran los productores y productores exportadores, estos pueden ser solo encargados de la producción para que posteriormente el producto sea exportado por otras empresas o el productor también puede ser el exportador directo del producto.

En el segundo nivel se encuentran los acopiadores y empacadores, estos agentes se encargan de la recolección del fruto de distintos puntos de producción para que esta sea procesada o exportada y finalmente en el tercer nivel se encuentran los exportadores directos, empresas que bien pueden ser productores o acopiadores del producto o ambos.

Al final de la cadena se encuentran los mercados internacionales a los cuales va dirigida la mercancía.

**Figura 18**

*Cadena de producción*



*Nota.* La cadena de producción de la empresa Frutimajes S.A.C es elaboración propia, por indicación de SENASA es necesario que los productores y empacadores se encuentren registrados y habilitados para la exportación de palta al mercado de Estados Unidos.

La empresa Frutimajes S.A.C. cuenta con sus propios campos de cultivo de palta Hass, pero debido al volumen de la demanda exigida en Estados Unidos es necesario que recurra al acopio de lugares autorizados para poder exportar. La empresa se encontraría en los tres niveles de la cadena siendo esta productora, acopiadora y exportadora, el servicio de empaque es tercerizado en la planta empacadora de Corporación Asociativa La Joya ubicada en el distrito de La Joya<sup>5</sup>.

#### **5.2.1.1 Flujo del proceso productivo**

En la región Arequipa se produce palta todo el año, pero existe una mayor cantidad de producción de palta en el segundo trimestre del año, el flujo del proceso productivo de la empresa Frutimajes S.A.C.; como se observa en la Figura 19, está compuesto por las siguientes etapas:

- **Recepción de la materia prima:** La materia prima obtenida de la cosecha y del acopio se traslada hasta la planta en el distrito de La Joya para realizar los procedimientos necesarios.
- **Lavado y desinfección:** La producción de la palta y la compra del acopio son lavados con agua y el uso de desinfectantes para prevenir enfermedades.
- **Selección:** Después de haber desinfectado el producto se procede a aplicar filtros de selección para escoger cuáles son las paltas que cumplen con los requisitos, estas tienen que estar en buen estado, debido a que la palta se

---

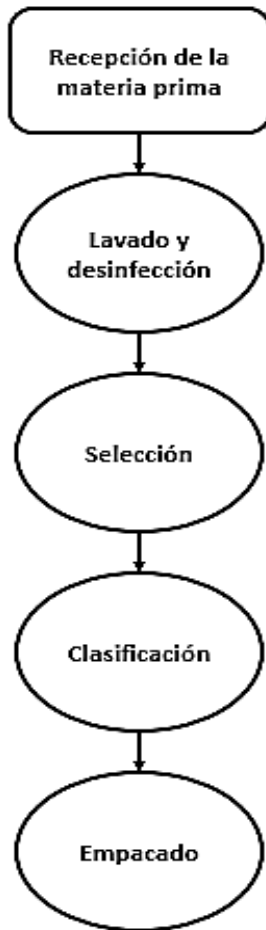
<sup>5</sup> Según la información obtenida en la entrevista a la señora Sofia Herrera gerente commercial de Frutimajes S.A.C.

exportará a Estados Unidos existen ciertos requisitos que el producto tiene que cumplir en base a lo que determine el cliente.

- **Clasificación:** Se traslada la mercadería a la empresa empacadora responsable de realizar el proceso, luego se realiza la clasificación de los productos, se agrupa la palta en base al calibre 48 americano, asimismo, se clasifica en base al peso del producto y se tienen que separar la cantidad de paltas aproximadamente 18 unidades que entran por caja de cartón de 4 kilos para empacarlas.
- **Empacado:** Se colocan las paltas en el empaque correspondiente como cajas de cartón, mientras se va realizando el empacado, los productos continúan pasando por un segundo filtro de selección, verificando que estén en excelente estado y no presenten manchas o se hayan dañado al momento de realizar los demás procesos.

**Figura 19**

*Flujo del proceso productivo*



*Nota.* El flujo productivo de la empresa Frutimajes S.A.C es elaboración propia.

### **5.3 Gestión exportadora**

En esta sección se detallan los costos incurridos en las diferentes etapas de la producción de palta Hass de la empresa Frutimajes S.A.C. hasta los costos en el proceso de exportación.

#### **5.3.1 Análisis de costos y precios de exportación**

##### **5.3.1.1 Elementos del precio de exportación**

**Tabla 27**

*Elementos del precio de exportación de palta Hass de la empresa Frutimajes S.A.C.*

<b>Concepto</b>	<b>Producción</b>	<b>Acopio</b>
Acopio		S/.239,200.00
Mano de Obra	S/.39,081.85	
Costos de Fabricación	S/.106,282.00	
Costo de Ventas	S/.10,067.46	
Gasto indirecto de fabricación	S/.3,000.00	
Total	S/.158,431.30	
Cantidad	100,000.00	47,840
Costo por kilo	S/.1.58	S/.5.00
Margen de ganancia o utilidad	61.9%	61.9%
Precio de venta Perú	S/.4	S/.13
Precio de venta total del proyecto	S/.415,721.08	S/.627,656.78
Precio de venta total del proyecto en dólares	\$113,771.51	\$171,772.52
<b>Total en dólares</b>		<b>\$285,544.02</b>
<b>Total en soles</b>		<b>S/.1,043,377.87</b>

*Nota.* Esta tabla es de elaboración propia y muestra el cálculo para el precio de exportación de la empresa, tomando en cuenta el acopio y la producción propia de la empresa Frutimajes S.A.C.

Se calcularon los costos de los insumos para la producción y comercialización de palta Hass en la Tabla 27.

Para la palta producida los elementos del precio son: la mano de obra, compuesta por los agricultores y la mano de obra especializada como el ingeniero agrónomo, también se incluyó los costos de la mano de obra administrativa, en su conjunto estos elementos suman un total de S/. 39,081.85.

En seguida se encuentran los costos de fabricación, los cuales comprenden el costo de los insumos, mantenimiento de maquinaria y los costos directos e indirectos de fabricación representados por 80% de los costos totales, el monto total involucrado para estas actividades es S/. 106,282.00.

Luego está el costo de venta representado por los costos directos para la venta y promoción específica de palta y los costos de publicidad generales al 80% representando a los mismos solo para la actividad de la palta, el monto alcanzado suma un total de S/. 10,067.46.

Por último, se encuentran los gastos indirectos de fabricación los cuales están compuestos por las capacitaciones que recibe el personal de trabajo y la cuota de afiliación de ProHass, este monto es de S/. 3,000.00.

El total de costos para la producción es S/. 158,431.30, dividido entre el total de la cantidad producida 100,000 kilos, resulta en un costo de S/.1,58 por kilo de palta.

La empresa maneja un margen superior al 50% para fijar el precio de sus productos por lo que en esta oportunidad se plantea un margen del 61.9% para el precio de venta final el cual resulta en S/. 4 por kilo de palta en el mercado peruano.

Para el caso de la palta acopiada, el costo de adquisición es S/.5 para la palta de primera calidad en la chacra, se maneja el mismo margen de ganancia 61.9 % por lo que el precio de venta final resultaría de S/.13.00 en el mercado peruano.

Debido a que en el mercado estadounidense este producto no se vende separado (producción y acopio) sino uno como complemento del otro para alcanzar el nivel de demanda es que teniendo el mismo margen de ganancia los montos se suman para sacar el valor final de la mercancía siendo este USD 285,544.02 al tipo de cambio 3.65 soles por dólar.

### **5.3.1.2 Costos de exportación**

Los principales elementos de los costos de exportación tomados en cuenta para la elaboración del plan de internacionalización son:

**Tabla 28**

*Costo de exportación de palta Hass de la empresa Frutimajes S.A.C.*

<b>Costos de exportación</b>	<b>Precio en dólares</b>	<b>Precio en soles</b>
Packing	\$46,973.95	S/.171,642.80
Documentos para la exportación	\$627.99	S/.2,294.66
Precio EXW	\$333,145.96	S/.1,217,315.33
Servicio logístico integral	\$25,200.00	S/.92,080.80
Precio FAS	\$358,345.96	S/.1,309,396.13
Estibaje	\$4,953.48	S/.18,100.02
Precio FOB	\$363,299.44	S/.1,327,496.14
Flete internacional	\$31,500.00	S/.115,101.00
Precio CFR	\$394,799.44	S/.1,442,597.14
Seguro internacional	\$48,787.20	S/.178,268.43
<b>Precio CIF</b>	<b>\$443,586.64</b>	<b>S/.1,620,865.57</b>

*Nota.* Esta tabla es de elaboración propia y los costos de exportación en dólares.

El incoterm acordado por la empresa para la exportación de palta Hass es CIF (Cost Insurance Freight), este es el incoterm comúnmente acordado por los exportadores puesto que se prefiere tener la responsabilidad hasta donde su control puede alcanzar que sería dentro de las fronteras del país, algunas empresas más experimentadas en comercio exterior pueden optar por incoterms más amplios debido al conocimiento de las operaciones en el mercado de destino que fueron adquiriendo con el tiempo.

El costo de packing incluye el costo de las cajas como se observa en la Tabla 28, el mercado y los pallets que se utilizaran para la unitarización de la carga este monto suma un total de USD 46,973.95; los documentos para la exportación están compuestos por el certificado fitosanitario expedido por SENASA, el certificado de origen y los análisis de laboratorio del producto. El costo de estos documentos es de USD 627.99. Estos costos incluido el valor inicial de la carga dan como resultado el precio EXW el cual es USD 333,145.96.

Para el cálculo de los costos de exportación se realizó la cotización a la agencia logística Cargo Corp la cual brinda un servicio logístico integral para la exportación su tarifa por contenedor es de USD 3,600, este servicio comprende el servicio integrado de depósito

temporal, la recepción del contenedor, el High Cube, el retiro del contenedor vacío, el agenciamiento marítimo, el transporte a Arequipa, el agenciamiento de aduanas, la energía en puerto y el almacenaje. La sumatoria de estos costos más el precio EXW dan como resultado el precio FAS de la exportación siendo USD 358,345.96.

El costo del estibaje de los contenedores es de USD 176,91 por contenedor en DP World, hasta este punto el resultado de la suma del precio FAS más el costo del estibaje resulta el precio FOB con un monto total de USD 363,299.44.

Así mismo la tarifa por contenedor de la naviera Maersk es de USD 4,500, el cual incluye el flete internacional, 10 días de sobreestadía en el puerto del Callao, más 3 días en el puerto de Nueva York y 5 días de energía, no ofrecen energía en destino. De igual manera se realiza la sumatoria y el precio FOB más el costo del tránsito internacional resulta el precio CFR USD 394,799.44.

Y finalmente el costo del seguro internacional ofrecido por la aseguradora RIMAC es del 11% del total del valor de la carga, este monto resulta en USD 48,787.20, dando como resultado final el precio CIF con un valor de USD 443,586.64 proveniente de la suma del precio CFR más el seguro internacional.

El precio CIF es dividido entre el total de cajas a exportar que son 36,960, dando como resultado un precio unitario al minorista de USD 12 por caja en la presentación de 4 kilos.

### **5.3.2 *Distribución física internacional***

#### **5.3.2.1 *Distribución física internacional del producto***

Describe todo el proceso de la logística para exportar la palta Hass con destino a Estados Unidos. Cumpliendo con todos los requisitos exigidos por el cliente, la empresa

Frutimajes S.A.C. tiene que seguir los protocolos detalladamente para realizar el proceso logístico sin presentar problemas.

El incoterm con el que la empresa Frutimajes trabajará es con el CIF (Cost Insurance and Freight) en el cual el exportador se encarga de preparar la mercancía, pagar el flete, el seguro, armar el documento Bill of Lading, tiene que avisar al importador que la mercancía fue entregada.

La empresa Frutimajes S.A.C, exportará 100 toneladas en total, producción y acopio, de palta Hass de calibre 48.

### 5.3.2.2 Características de la carga

Para el calibre 48 de palta el peso oscila entre 213 gramos y 269 gramos, el empaque seleccionado son las cajas de cartón de 4kg cada una, entrando aproximadamente 18 paltas por caja, el material seleccionado permite que la palta se conserve mejor y prolongue su tiempo de vida útil mejor que los empaques de plástico. Las medidas de la caja son: 10 cm x 36 cm x 29 cm (alto x largo x ancho) y el peso es 270 gramos.

Para el manipuleo de la carga es necesario que estas lleven los pictogramas requeridos para este tipo de producto como el de no exposición al sol ni a lluvias y que el producto se coloque hacia arriba. (MINCETUR, 2009)

#### Figura 20

*Pictogramas para el manipuleo de carga*



Fuente: PROMPERÚ

### 5.3.2.2.1 Unitarización

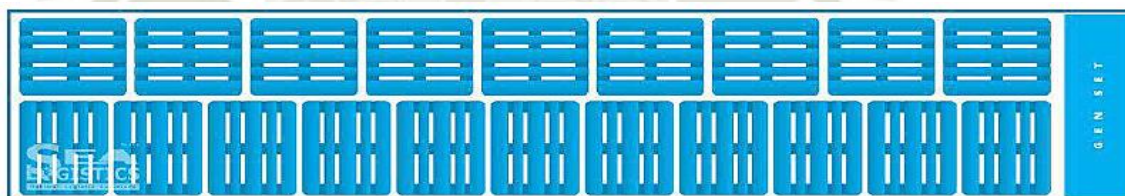
En cuanto a la unitarización, los pallets utilizados son de madera de acuerdo con el reglamento de la FDA, sus medidas son: 1 metro x 1,2 metros x 0,13 metros (largo, ancho, alto); su capacidad es de una tonelada estático.

En un pallet americano ingresan un total de 264 cajas, 12 cajas por piso y 22 pisos por pallet, dando como resultado 1,056 kilogramos por pallet. Cada pallet debe contar con cuatro cantoneras en sus esquinas respectivas y estas deben ir desde la base del pallet para obtener más fijación.

En un contenedor Reefer de 40 pies ingresan 20 pallets, con estibaje a lo largo. Las dimensiones internas del contenedor Reefer de 40 son 11.575 mm de largo, 2.285 mm de ancho y 2.550 de alto.

#### Figura 21

*Estibaje en un contenedor Reefer de 40 pies*



*Nota.* Adaptado de Bermúdez, R. 2020, diapositiva 11.

#### Figura 22

*Contenedor Reefer de 40 pies*



*Nota.* Adaptado de Bermúdez, R. 2020, diapositiva 11.

**Figura 23***Paletizado con esquineros*

*Nota.* Adaptado de Bermúdez, R. 2020, diapositiva 15.

### 5.3.2.3 Medios de transporte

El tipo de transporte que se utilizará para realizar la exportación de palta Hass con destino a Filadelfia es el transporte marítimo, en un container Reefer de 40 para mantener los productos en buena condición hasta llegar al lugar de destino. El tiempo aproximado de tránsito es de 17 días como se observa en la Tabla 29.

Las posibles rutas que se tienen son por la costa este desde el puerto de Callao - Lima. Los precios de los fletes marítimos para un container Reefer de 40 son similares en los tres puertos analizados. La ruta que se recomienda utilizar a la empresa es la de Nueva York debido a que es más cercana a Filadelfia y se tiene ventaja en el tiempo de transporte de la mercadería.

**Tabla 29**

*Cotización del flete internacional*

<b>Puerto</b>	<b>Flete aproximado</b>	<b>Días</b>	<b>Distancia a Filadelfia</b>
Baltimore	USD 4035	23	1 h 46 min
Nueva York	USD 4500	16	1h 42 min
Norfolk	USD 4035	18	4 h 58 min

*Nota.* Adaptado de *Simulador de rutas marítimas*, por SIICEX, 2020.

#### 5.3.2.4 Costos y tiempos de la DFI

- Transporte del área de agricultura a la empacadora

El recojo de la mercadería es desde la planta empacadora Corporación Asociativa La Joya ubicada en el distrito de La Joya ubicada en la avenida Río de Janeiro. Se transportará la materia prima por medio de un camión convencional adaptado al transporte de productos perecibles, hasta la empacadora La Joya ubicada en la avenida Río de Janeiro, donde se hará todo el proceso de empaque y selección de los productos.

- Transporte desde Arequipa al puerto del Callao - Lima

El transporte de palta Hass se realizará desde la empresa empacadora, gestionada por Frutimajes S.A.C. con destino a Lima, para el cual se utilizará un tracto camión refrigerado, para mantener al producto a la temperatura adecuada para que se pueda conservar hasta llegar al almacén designado por la línea naviera Maersk donde se hará la inspección de SENASA, pesan los productos, miden el calibre, aduanas procede a hacer la evaluación documentaria para el llenado de la DAM, el agente de aduanas a cargo de realizar estos procesos es la empresa Cargo Corp, luego de que la documentación es aprobada por aduanas y pasa por canal verde embarca la mercadería dentro de los containers y se cierran los precintos hasta llegar al puerto de destino.

- Transporte de puerto de origen a puerto destino

Se enviará la mercadería de palta Hass desde el puerto del Callao en Lima con un viaje estimado de 16 a 17 días hasta llegar al puerto de Nueva York en Estados Unidos, el cual está a una hora de distancia de la ciudad de Filadelfia para que pueda ser comercializado al consumidor final, los gastos en el puerto de destino, transporte interno hasta Filadelfia está a cargo del importador.

Cuando la mercancía llega a destino se procede a revisar los productos para ver si llegaron en buen estado y se realiza la evaluación documentaria para ver si se cumple con los requisitos impuestos por Estados Unidos.

### 5.3.3 *Manejo documentario*

Promperú (2016) precisa que los documentos requeridos en un contrato de compra-venta internacional de palta en el mercado americano son:

#### Documentación comercial

- Factura comercial internacional.
- Packing list.

#### Certificaciones exigidas

- Certificado de origen.
- Certificación fitosanitaria emitida por SENASA y declaración de que la producción se encuentra libre de plagas.
- Certificados de análisis de laboratorio.

#### Documentos financieros y aduanera

- Declaración Aduanera de Mercancías (DAM).
- Manifiesto de carga.

## 5.4 Plan financiero

### 5.4.1 Presupuesto de operaciones

De acuerdo con la entrevista a la empresa Frutimajes S.A.C se expresa en las siguientes tablas los ingresos y costos operativos en los que incurren por la actividad agrícola.

#### 5.4.1.1 Presupuesto de ingresos

**Tabla 30**

*Presupuesto de ingresos de palta Hass de la empresa Frutimajes S.A.C.*

	<b>Cantidad (cajas) 4 kg</b>	<b>Precio por caja USD</b>	<b>Ingresos al año USD</b>
Producción en kilos al año	25,000	\$12.00	\$300,000
Acopio	11,960	\$12.00	\$143,520.00
<b>Total en dólares</b>	<b>36,960</b>	<b>\$12.00</b>	<b>\$443,520.00</b>
<b>Total en soles</b>			<b>S/1,620,622.08</b>

*Nota.* Esta tabla es de elaboración propia

Los ingresos de la exportación de palta de Frutimajes S.A.C. provienen de la venta de este fruto a los minoristas que vienen a ser los supermercados, los cuales ofrecen USD 12.00 en promedio por la caja de cuatro kilos como se observa en la Tabla 30. El producto está dividido en la producción propia de la empresa y la producción de terceros que es acopiada para completar la cantidad solicitada para el envío. La cantidad producida son 25,000 cajas de palta y la cantidad acopiada es 11,960 cajas, estas cantidades al ser multiplicadas por el precio de venta al minorista resulta en un total de USD 443,520.00 como ingreso anual, la participación de la producción propia es el 68% del ingreso total y el 32% pertenece al ingreso del acopio.

### 5.4.1.2 Presupuesto de acopio

**Tabla 31**

*Presupuesto de acopio de palta Hass para la empresa Frutimajes S.A.C.*

Total acopio kg	Precio	Total en soles	Total en dólares
<b>47,840</b>	<b>S/5.00</b>	<b>S/.239,200.00</b>	<b>\$65,462.51</b>

*Nota.* Esta tabla es de elaboración propia y muestra los ingresos de acopio de la empresa Frutimajes S.A.C.

La empresa Frutimajes S.A.C. acopiará 47,840 kilos a S/5.00 el kilo de palta Hass, haciendo un total de S/. 239,200.00 o USD 65,462.51 como se muestra en la Tabla 31. Esta producción será proporcionada por la empresa Carpati, que es una productora de palta Hass en Arequipa, autorizada por SENASA, se encarga de comercializar palta en diversos puntos de la ciudad de Arequipa. La planta de cultivo de la empresa Carpati está ubicada en el distrito de La Joya al igual que la empresa Frutimajes, lo cual facilita el envío de palta Hass a la planta empaadora.

### 5.4.1.3 Presupuesto de fabricación

#### 5.4.1.3.1 Costos directos de fabricación

**Tabla 32**

*Presupuesto de costos directos de fabricación de la palta producida por Frutimajes S.A.C.*

Insumos	Cantidad por hectárea	Unidad	Precio por unidad	Total	Hectáreas	Total en soles	Total en dólares
Fertilizante de suelo	750	Sacos	S/.9.00	S/.6,750.00	5	S/.33,750.00	\$9,236.45
Pesticidas	300	Litros	S/.12.00	S/.3,600.00	5	S/.18,000.00	\$4,926.11
Fertilizantes foliares	300	Litros	S/.22.00	S/.6,600.00	5	S/.33,000.00	\$9,031.20
Agua		Litros	S/.200.00	S/.200.00	5	S/.12,000.00	\$3,284.07
<b>Total</b>				<b>S/.17,150.00</b>		<b>S/.96,750.00</b>	<b>\$26,477.83</b>

*Nota.* Esta tabla es de elaboración propia y muestra los costos directos de fabricación para el proceso productivo de la palta Hass.

La producción de la empresa Frutimajes S.A.C. es de 100,000 kilos que son distribuidos en 5 hectáreas, la compra de insumos se realiza una vez, debido a que se tiene que preparar la tierra para la siembra de palta Hass 10 meses antes de la cosecha que es en los meses de marzo y abril, para ello la empresa compra 750 sacos de fertilizantes de suelo, 300 litros de fertilizantes foliares y 300 litros de pesticidas para prevenir que la semilla sea afectada por hongos y bacterias como se muestra en la Tabla 32. Durante todo el proceso de crecimiento se hace uso del agua y pesticidas. En total se destina un monto de USD 26,477.83 para los costos directos de fabricación de palta Hass.

#### 5.4.1.3.2 Costos indirectos de fabricación

**Tabla 33**

*Presupuesto de costos indirectos de fabricación de la empresa Frutimajes S.A.C.*

<b>Costos indirectos de fabricación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>	<b>Costo anual</b>	<b>Dólares</b>
Mantenimiento de maquinaria de fumigación	3	500	S/.1,500.00	\$410.51

*Nota.* Esta tabla es de elaboración propia y muestra los costos indirectos del proceso productivo de palta Hass.

El mantenimiento de la maquinaria de fumigación es necesario para que tenga un buen funcionamiento y no intervenga en el flujo productivo. La aplicación de pesticidas durante el proceso de siembra y crecimiento son importantes para no contaminar la producción. La empresa Frutimajes S.A.C. cuenta con tres máquinas fumigadoras como se muestra en la Tabla 33, las cuales hacen más eficiente el proceso, el costo total de mantenimiento anual por las maquinarias es de USD 410.51 anuales.

#### 5.4.1.4 Presupuesto de mano de obra directa

**Tabla 34**

*Presupuesto de mano de obra directa de acuerdo al régimen agrario*

Producto	Personal por ha.	Unidad	Precio por jornal	Remuneración básica	Gratificación	CTS	Salud	Total de beneficios
Poda	15	Jornal	S/60.00	S/47.48	S/7.91	S/4.61	S/2.85	S/62.85
Deshierbo	15	Jornal	S/60.00	S/47.48	S/7.91	S/4.61	S/2.85	S/62.85
Aplicación de fertilizantes de suelo	15	Jornal	S/60.00	S/47.48	S/7.91	S/4.61	S/2.85	S/62.85
Aplicación de fertilizantes foliares	15	Jornal	S/60.00	S/47.48	S/7.91	S/4.61	S/2.85	S/62.85
Cosecha	15	Jornal	S/60.00	S/47.48	S/7.91	S/4.61	S/2.85	S/62.85
Fumigación	15	Jornal	S/60.00	S/47.48	S/7.91	S/4.61	S/2.85	S/62.85
<b>Total</b>	<b>90</b>							

*Nota.* Esta tabla es de elaboración propia y muestra el cálculo para la mano de obra directa tomando en cuenta las modificaciones del régimen agrario.

**Tabla 35**

*Presupuesto de mano de obra directa por hectárea*

Producto	Total por hectárea	No de hectáreas	Total por 5 hectáreas
Poda	S/942.73	5	S/4,713.64
Deshierbo	S/942.73	5	S/4,713.64
Aplicación de fertilizantes de suelo	S/942.73	5	S/4,713.64
Aplicación de fertilizantes foliares	S/942.73	5	S/4,713.64
Cosecha	S/942.73	5	S/4,713.64
Fumigación	S/942.73	5	S/4,713.64
<b>Total en soles</b>	<b>S/5,656.37</b>		<b>S/28,281.85</b>
<b>Total en dólares</b>	<b>\$1,547.99</b>		<b>\$7,739.97</b>

*Nota.* Esta tabla es de elaboración propia y muestra la mano de obra por hectárea.

Dentro de las principales actividades que realiza Frutimajes S.A.C. para el cultivo de palta están: la poda, el deshierbo, la aplicación de fertilizantes de suelo y foliares, la cosecha

y por último la fumigación. Estas actividades están realizadas por trabajadores pertenecientes al régimen agrario, el cual cuenta con una gratificación de 16,66%, un CTS de 9,72% y el seguro de salud del 6%, todos estos porcentajes son calculados sobre la remuneración básica como se muestra en la Tabla 34.

Para cada actividad se emplean 15 trabajadores, en total 90 personas en el tratamiento de una hectárea y el costo por jornal es de S/.60.00, como se muestra en la Tabla 35. El presupuesto destinado en mano de obra directa en actividades de campo para las 5 hectáreas es de USD 7,739.97.

**Tabla 36**

*Presupuesto de mano de obra directa de la empresa Frutimajes S.A.C.*

Personal	Visitas al mes	Sueldo por visita	Total al mes	Total al año por hectárea	Hectárea	Total en soles	Total en dólares
Ingeniero Agrónomo	2	S/.90.00	S/.180.00	S/./2,160.00	5	S/./10,800.00	\$2,955.67

*Nota.* Esta tabla es de elaboración propia y muestra el sueldo anual del ingeniero agrónomo de la empresa Frutimajes S.A.C.

En la Tabla 36, muestra que el ingeniero agrónomo presta su servicio de mano de obra especializada para la empresa y se encarga de inspeccionar las áreas de cultivo de la empresa Frutimajes S.A.C., como la mineralización de los suelos, el valor vitamínico del producto y vigilancia y tratamiento contra plagas con el objetivo de tener una buena cosecha libre de interferencias en el proceso. El ingeniero realiza dos visitas al mes y el costo de cada una es de S/.90.00 por hectárea, el costo anual por las 5 hectáreas de cultivo hace un monto anual de USD 2,955.67.

El presupuesto total de mano de obra directa de la empresa Frutimajes S.A.C. tomando en cuenta a los trabajadores que apoyan en actividades de cultivo y el ingeniero agrónomo hace un total de USD 10,695.63 anual.

### 5.4.1.5 Presupuesto de mano de obra indirecta

**Tabla 37**

*Presupuesto de mano de obra indirecta*

Personal	Cantidad	Sueldo mensual	Costos por hora del proyecto de palta	Horas mensuales del proyecto de palta	Pago mensual por el proyecto de palta	Costo incremental anual en soles	Costo en dólares
Gerente comercial	1	S/.2,000.00	S/.12.50	40	S/.500.00	S/.6,000.00	\$1,642.04
Contabilidad	1	S/.1,500.00	S/.9.38	40	S/.375.00	S/.4,500.00	\$1,231.53
Asistente de comercio exterior	1	S/.1,000.00	-	-	S/.1,000.00	S/.12,000.00	\$3,284.07
<b>Total</b>					<b>S/.1,875.00</b>	<b>S/.22,500.00</b>	<b>\$6,157.64</b>

*Nota.* Esta tabla es de elaboración propia y muestra el presupuesto de mano de obra indirecta, conformada por el área administrativa y el área de comercio exterior de la empresa Frutimajes S.A.C.

La empresa está dentro del régimen general, actualmente cuenta con dos trabajadores en planilla como se observa en la Tabla 37, que son el contador y la gerente comercial, los cuales van a destinar dos horas de su jornada laboral diaria para el desarrollo del proyecto. El costo por hora de la gerente es de S/.12.50 y el contador S/.9.38. Además, la empresa contratará un asistente de comercio exterior el cual dedicará el 100% de sus horas al proyecto de exportación, el pago de su servicio es por honorarios, con un monto total de s/. 1,000.00 mensuales. El costo anual de la mano de obra administrativa para la exportación de palta es de USD 6,157.64.

#### 5.4.1.6 Presupuesto de gastos administrativos

**Tabla 38**

*Presupuesto de gastos indirectos de oficina de la empresa Frutimajes S.A.C.*

<b>Gastos indirectos de oficina</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo mensual</b>	<b>Costo en soles</b>	<b>Costo en dólares</b>
Útiles de escritorio	1 Kit	S/.70.00	S/.840.00	\$229.89
Dúo internet + teléfono	1	S/.150.00	S/.1,800.00	\$492.61
	<b>Total</b>		<b>S/2,640.00</b>	<b>\$722.50</b>
	Porcentaje palta		80%	80%
<b>Total costos administrativos palta</b>			<b>S/2,112.00</b>	<b>\$578.00</b>

*Nota. Esta tabla es de elaboración propia y muestra los gastos indirectos de oficina de la Frutimajes S.A.C.*

Para que los colaboradores administrativos de la empresa Frutimajes S.A.C. logren realizar sus actividades de manera adecuada se necesitan insumos de oficina como útiles de escritorio, estos son adquiridos de forma mensual. Asimismo, los servicios de internet y teléfono son pagos mensuales.

La empresa tiene como presupuesto para gastos administrativos un total de USD 722.50 como se observa en la Tabla 38, los costos con respecto a la palta están representados por un factor del 80%, haciendo un total de USD 578.00 de gastos indirectos de oficina destinados a la palta Hass.

**Tabla 39**

*Presupuesto de gastos indirectos de la empresa Frutimajes S.A.C.*

<b>Concepto</b>	<b>Costo mensual</b>	<b>Costo anual soles</b>	<b>Costo anual dólares</b>
Mantenimiento de equipo informático	S/.1,000.00	S/.2,000.00	\$547.35
Luz	S/.300.00	S/.3,600.00	\$985.22
Agua	S/.150.00	S/.1,800.00	\$492.61
<b>Total</b>		<b>S/7,400.00</b>	<b>\$2,025.18</b>
Porcentaje palta		80%	80%
<b>Total costos administrativos palta</b>		<b>S/5,920.00</b>	<b>\$1,620.14</b>

*Nota.* Esta tabla es de elaboración propia y muestra los gastos indirectos referentes a servicios de la oficina de la Frutimajes S.A.C.

Para lograr un trabajo óptimo los colaboradores de la empresa Frutimajes S.A.C. necesitan de servicios indispensables para el desarrollo del trabajo como luz, agua. Los servicios de mantenimiento del equipo informático de la empresa se realizan semestralmente, un ingeniero se encarga de revisar los equipos informáticos que están ubicados en las instalaciones de la empresa, el presupuesto total destinado a los gastos indirectos como se muestra en la Tabla 39 tienen un valor de USD 2,025.18 de los cuales el 80% representativo para la palta resulta un monto de USD 1,620.14, este gasto está destinado específicamente a gastos indirectos de la producción del fruto de la empresa.

#### 5.4.1.7 Presupuesto de inversión de intangibles

**Tabla 40**

*Presupuesto de inversión de intangibles de la empresa Frutimajes S.A.C.*

<b>Activo intangible</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio por unidad</b>	<b>Total</b>
Cuotas de ProHass	2	S/.1,000.00	S/.2,000.00
Capacitaciones	1	S/.1,000.00	S/.1,000.00
<b>Total en soles</b>			<b>S/.3,000.00</b>
<b>Total en dólares</b>			<b>\$821.02</b>

*Nota.* Esta tabla es de elaboración propia

Para el desarrollo del proyecto se considera solo la inversión en capacitaciones de los trabajadores y la afiliación a la entidad Pro Hass donde se pagarán cuotas de inscripción y membresía solo el primer año, la cual tiene un valor de S/. 2,000.00 como muestra la Tabla 40 para poder ser afiliado y obtener los beneficios de la entidad.

La empresa solo cuenta con inversiones intangibles debido a que lleva años operando en el mercado nacional, por lo tanto cuenta con los activos tangibles para llevar a cabo sus actividades, por el momento su principal inversión está concentrada en los activos intangibles, esto en consecuencia de que el ingreso a un nuevo mercado requiere del

cumplimiento de estrictos estándares de calidad para lo cual el personal requiere capacitación y un conocimiento total del tratamiento del fruto en la cadena de producción. Al año se realiza una capacitación previa al inicio de las actividades en campo, el costo es de S/. 1,000.00 anual, estas capacitaciones se realizan todos los años debido a que es indispensable capacitar a los colaboradores para una mejora continua. El presupuesto anual en inversión de intangibles es de USD 821.02 para el primer año.

#### 5.4.1.8 Presupuesto de capital de trabajo

Para el cálculo del capital de trabajo del proyecto se tomó el costo el costo total del primer año, debido a que la estacional de la palta es de casi un año y solo se realiza un envío por periodo. El monto total es USD 219,243.52 para el año cero en el capital de trabajo y para los siguientes años solo se coloca el monto incremental por periodo, es decir, el total de egresos del segundo año menos los egresos del primer año, siendo un total de USD 13,885.02, así continuamos con el cálculo del capital de trabajo para los demás años.

La tabla del cálculo de capital de trabajo se encuentra en el anexo n° 5.

#### 5.4.1.9 Presupuesto de exportación

##### 5.4.1.9.1 Packaging

**Tabla 41**

*Presupuesto de packaging para palta Hass.*

Concepto	Matriz de costos en el país exportador	Costo Unitario con IGV	Cantidades	Total en soles	Total en dólares
Envase	Directos				
	Cajas de cartón / cajas	S/.1.77	36,960	S/.65,419.20	\$17,903.45
Marcado	Marcado de las cajas	S/.2.36	36,960	S/.87,225.60	\$23,871.26
Unitarización	Costo de pallets de madera	S/.41.30	140	S/.5,782.00	\$1,582.38
	Paletizado (mano de obra y demás)	S/.94.40	140	S/.13,216.00	\$3,616.86

costos)

<b>Total</b>	<b>S/.171,642.80</b>	<b>\$46,973.95</b>
--------------	----------------------	--------------------

*Nota.* Esta tabla es de elaboración propia y muestra el packaging, que son cajas de cartón de capacidad de 4kg de almacenamiento donde ingresan aproximadamente 18 unidades de palta Hass.

La Tabla 41 muestra el envase utilizado para la exportación de palta Hass son las cajas de cartón con capacidad de almacenamiento de 4 kilos, el costo unitario del envase es de S/.1.77, el total de cajas a exportar son 39,960. Para el proceso de unitarización se hará uso de pallets de madera americanos, en total son 140 pallets americanos con un costo unitario de S/.41.30, cabe resaltar que los pallets serán distribuidos en los 7 contenedores Reefer de palta Hass, en cada contenedor ingresan 20 pallets de palta Hass.

El proceso de marcado de cajas con las etiquetas respectivas será realizado en la planta empacadora contratada por la empresa Frutimajes S.A.C., el precio para el marcado está directamente relacionado con la cantidad de cajas, con un precio unitario de S/.2.36. En total el presupuesto destinado para el packaging es USD 46,973.95.

#### 5.4.1.9.2 Documentación

**Tabla 42**

*Presupuesto de documentación requerida por el gobierno de Estados Unidos.*

Concepto	Precio	Cantidad	Precio unitario soles	Precio en dólares
SENASA	S/.276.00	1	S/.276.00	\$75.53
Certificado de origen	S/.54.28	1	S/.54.28	\$14.85
COA- Microorganismos Aerobios Mesófilos	S/.25.96	1	S/.25.96	\$7.10
COA- Pesticidas (CG + CL)	S/.708.00	1	S/.708.00	\$193.76
COA- Enterobacterias	S/.93.22	1	S/.93.22	\$25.51
COA- Salmonella	S/.71.98	1	S/.71.98	\$19.70
COA- Coliformes	S/.33.04	1	S/.33.04	\$9.04
COA- Escherichia coli	S/.54.28	1	S/.54.28	\$14.85
COA- Calidad	S/.29.50	1	S/.29.50	\$8.07

COA- Metales Pesado	S/.318.60	1	S/.318.60	\$87.19
COA- Fosetil Aluminio más Fosfórico y metabólico	S/.542.80	1	S/.542.80	\$148.55
COA- Gluten Free	S/.87.00	1	S/.87.00	\$23.81
<b>Total por envío</b>			<b>S/.2,294.66</b>	<b>\$627.99</b>

*Nota.* Esta tabla es de elaboración propia y muestra los diversos documentos que son exigidos por SENASA para que la empresa Frutimajes logre exportar palta Hass a Estados Unidos.

En el caso de la documentación requerida para la exportación el monto total cobrado por SENASA para la inspección de la carga es USD 75.53 como muestra la Tabla 42, este incluye la emisión del certificado fitosanitario, además las entidades reguladoras en el país de destino requieren de la evaluación del laboratorio sobre ciertos elementos en la producción como: microorganismo aerobios y mesófilos, pesticidas, enterobacterias, salmonella, coliformes, Escherichia coli, calidad, metales pesados, Fosetil aluminio más fosfórico y metabólico y el análisis de gluten free. El costo de esta documentación es de USD 627.99.

#### 5.4.1.9.3 Servicio logístico integral

**Tabla 43**

*Presupuesto de servicio logístico integral.*

Descripción	Precio en dólares
Servicio integrado de depósito temporal	\$350.00
Recepción de contenedor High Cube RH- APMTC	\$80.00
Retiro del contenedor vacío	\$283.00
Agenciamiento marítimo (1 <sup>a</sup> er VB)	\$100.00
Transporte a Arequipa (4h libres)	\$946.00
Agenciamiento de aduana	\$787.00
DPWC: 5 días de energía y monitoreo - 7 días de almacenaje	\$798.00
Energía y monitoreo	\$180.00
<b>Precio por contenedor</b>	<b>\$76.00</b>
<b>Precio por 7 contenedores dólares</b>	<b>\$3,600.00</b>
<b>Precio por 7 contenedores soles</b>	<b>\$25,200.00</b>
	<b>S/.92,080.80</b>

*Nota.* Esta tabla es de elaboración propia y muestra los servicios logísticos necesarios para el proceso de exportación de palta Hass.



El presupuesto destinado para el costo del servicio logístico integral es en total USD 25,200.00 por los 7 contenedores como muestra la Tabla 43, el costo unitario es de USD 3,600. El servicio incluye el servicio integrado de depósito temporal, la recepción del contenedor, el High Cube RH, el retiro del contenedor vacío, el agenciamiento marítimo, el transporte a Arequipa con cuatro horas libres para el estibaje de la carga, el agenciamiento de aduanas, el almacenaje en DPWC y la energía y monitoreo de la carga.

#### 5.4.1.10 Presupuesto de financiamiento

**Tabla 44**

*Presupuesto de financiamiento para la empresa Frutimajes S.A.C.*

Préstamo	\$110,032.27					
Interés		-\$19,805.81	-\$17,037.40	-\$13,770.67	-\$9,915.93	\$5,367.34
Amortización		-\$15,380.07	-\$18,148.49	-\$21,415.21	-\$25,269.95	-\$29,818.54
Ahorro fiscal de intereses		\$5,842.71	\$5,026.03	\$4,062.35	\$2,925.20	-\$1,583.36
<b>Flujo de caja financiero</b>	<b>-\$110,032.27</b>	<b>\$119,180.77</b>	<b>\$149,755.12</b>	<b>\$184,710.90</b>	<b>\$224,639.93</b>	<b>\$493,087.30</b>

*Nota.* Esta tabla es de elaboración propia

La inversión total que la empresa tiene que realizar es de USD 220,064.54, este monto incluye el capital de trabajo y las inversiones intangibles, de acuerdo a sus políticas crediticias, está en la capacidad de financiar el 50% con capital propio y el otro 50% con financiamiento de terceros. Para este financiamiento la empresa Frutimajes S.A.C. viene trabajando con un banco que es su aliado y le brinda tasas preferenciales, para este proyecto se financiará un monto de USD 110,032.27 por un periodo de cinco años a una tasa del 18% anual como se observa en la Tabla 44, la empresa tiene preferencia con los bancos debido a que es considerado en el sistema como un buen pagador por tanto el riesgo de no pago es bajo, está afiliada a bancos con los que ya ha trabajado anteriormente para el financiamiento de sus anteriores exportaciones, lo cual facilita recurrir al financiamiento por terceros.

## 5.4.2 Análisis de rentabilidad

### 5.4.2.1 Flujo de caja proyectado

**Tabla 45**

*Flujo de caja proyectado.*

Concepto	0	1	2	3	4	5
Ingresos						
Ingresos por ventas		\$443,520.00	\$503,395.20	\$571,353.55	\$648,486.28	\$736,031.93
<b>Total Ingresos</b>		<b>\$443,520.00</b>	<b>\$503,395.20</b>	<b>\$571,353.55</b>	<b>\$648,486.28</b>	<b>\$736,031.93</b>
Egresos						
Costos Directos						
Costo de acopio		-\$65,462.51	-\$74,299.95	-\$84,330.44	-\$95,715.05	-\$108,636.58

Costo de insumos		-\$26,477.83	-\$27,166.26	-\$27,872.58	-\$28,597.27	-\$29,340.79
Mano de obra directa		-\$10,695.63	-\$10,973.72	-\$11,259.04	-\$11,551.77	-\$11,852.12
Costo de ventas		-\$2,755.19	-\$2,826.82	-\$2,900.32	-\$2,975.73	-\$3,053.10
Costos indirectos						
Mantenimiento de maquinaria		-\$410.51	-\$421.18	-\$432.13	-\$443.37	-\$454.90
Costos de exportación		-\$153,089.13	-\$157,069.45	-\$161,153.26	-\$165,343.24	-\$169,642.16
Gastos						
Gastos de administración		-\$8,355.77	-\$9,525.58	-\$10,859.16	-\$12,379.45	-\$14,112.57
IGV		\$48,851.44	\$50,121.58	\$51,424.74	\$52,761.79	\$54,133.59
Gastos de ventas		-\$848.39	-\$967.16	-\$1,102.56	-\$1,256.92	-\$1,432.89
<b>Total egresos</b>		<b>-\$219,243.52</b>	<b>-\$233,128.54</b>	<b>-\$248,484.75</b>	<b>-\$265,501.00</b>	<b>-\$284,391.52</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>\$224,276.48</b>	<b>\$270,266.66</b>	<b>\$322,868.81</b>	<b>\$382,985.28</b>	<b>\$451,640.41</b>
Impuesto 29.5%		-\$66,161.56	-\$79,728.67	-\$95,246.30	-\$112,980.66	-\$133,233.92
<b>Utilidad después de impuestos</b>		<b>\$158,114.92</b>	<b>\$190,538.00</b>	<b>\$227,622.51</b>	<b>\$270,004.62</b>	<b>\$318,406.49</b>
Inversión de intangibles	-\$821.02	-\$280.79	-\$288.09	-\$295.58	-\$303.26	-\$311.15
Inversión de capital de trabajo	-\$219,243.52	-\$13,885.02	-\$15,356.21	-\$17,016.26	-\$18,890.51	\$284,391.52
<b>Flujo económico</b>	<b>-\$220,064.54</b>	<b>\$143,949.11</b>	<b>\$174,893.70</b>	<b>\$210,310.67</b>	<b>\$250,810.85</b>	<b>\$602,486.86</b>
Actividades de Financiamiento						
Préstamo	\$110,032.27					
Interés		-\$19,805.81	-\$17,037.40	-\$13,770.67	-\$9,915.93	\$5,367.34
Amortización		-\$15,380.07	-\$18,148.49	-\$21,415.21	-\$25,269.95	-\$29,818.54
Ahorro fiscal de intereses		\$5,842.71	\$5,026.03	\$4,062.35	\$2,925.20	-\$1,583.36
<b>Flujo de caja financiero</b>	<b>-\$110,032.27</b>	<b>\$114,605.95</b>	<b>\$144,733.85</b>	<b>\$179,187.14</b>	<b>\$218,550.16</b>	<b>\$576,452.29</b>

Nota. Esta tabla es de elaboración propia y muestra el flujo de caja proyectado para los siguientes cinco años.

Para la elaboración del flujo de caja proyectado se consideró un periodo de duración de cinco años, cabe especificar que el ciclo de producción anual inicia en el mes de junio y culmina en mayo, debido a que está directamente relacionado al ciclo productivo de la palta cultivada por la empresa Frutimajes S.A.C.

Los ingresos son proyectados a una tasa del 14% que corresponde al crecimiento promedio de la demanda de palta en Filadelfia analizado desde el año 2018 al 2020. La Tabla 45 muestra el monto inicial de los ingresos del primer año es USD 443,520.00, a partir de este monto se aplica la tasa de crecimiento anual de la demanda de Filadelfia.

Los egresos del flujo de caja son proyectados a la tasa de inflación anual, de acuerdo al BCRP está tiene un valor de 2,60%.

Las inversiones realizadas en el año cero tienen un valor de (USD 220,064.54) que está conformado por el monto del capital de trabajo es de (USD 219,243.52) y la inversión en intangibles representada con un valor de (USD 821.02).

El resultado en el flujo de caja económico de USD 143,949.11 para el primer año, USD 174,893.70 año dos, USD 210,310.67 año tres, USD 250,810.85 año cuatro y finalmente el año cinco USD 602,486.86.

Para el cálculo del flujo de caja financiero se consideró un préstamo total de USD 110,032.27, equivalente al 50% de la inversión total del proyecto, con una tasa de interés anual del 18% especial para la empresa Frutimajes S.A.C. El flujo financiero proyectado al año uno presenta un valor de USD 114,605.95, en el año dos USD 144,733.85, en el año tres USD 179,187.14, en el año cuatro USD 218,550.16, y en el quinto año USD 576,452.29. El proyecto presenta valores positivos en todos los años, lo cual es un buen indicador.

#### 5.4.2.2 Valor actual neto (VAN)

**Tabla 46**

*VAN económico y financiero del proyecto de exportación de la empresa Frutimajes S.A.C.*

VANE	<b>\$801,964.29</b>
VANF	<b>\$794,874.10</b>

*Nota.* Esta tabla es de elaboración propia

El proyecto de exportación de palta Hass a Filadelfia -Estados Unidos de la empresa Frutimajes S.A.C. pronosticado a un periodo de cinco años, considerando una tasa de descuento del 8.66% como muestra la Tabla 46, es rentable debido a que presenta un valor actual neto económico de USD 801,964.29 y un valor actual neto financiero de USD 794,874.10, los cuales provienen del flujo de caja económico y financiero. Ambos son indicadores de que el proyecto es económicamente viable debido a que son mayores a cero. La empresa está presentando ganancias con el proyecto de internacionalización, lo cual es favorable.

#### 5.4.2.3 Tasa interna de retorno (TIR)

**Tabla 47**

*TIR económica y financiera del proyecto de exportación de la empresa Frutimajes S.A.C.*

TIRE	<b>81,91%</b>
TIRF	<b>128,63%</b>

*Nota.* Esta tabla es de elaboración propia

La tasa interna de retorno económica del proyecto de exportación es de 81,91% como muestra la Tabla 47 y la tasa interna de retorno financiera es 128,63%, las cuales que fueron obtenidas de los flujos económicos y financieros son indicadores rentables debido a que son mayores a la tasa de descuento del 8.66%, esta medición indica que la empresa Frutimajes S.A.C. presentaría considerables ganancias realizando esta

inversión. Asimismo, los valores positivos de los flujos indican que el proyecto es viable y favorable.

#### 5.4.2.4 Periodo de recuperación de la inversión (PRI)

**Tabla 48**

*PRI económico y financiero del proyecto de exportación de la empresa Frutimajes S.A.C.*

PRI Económico	<b>12.85</b>
PRI Financiero	<b>12.61</b>

*Nota.* Esta tabla es de elaboración propia

El periodo de recuperación de la inversión total del proyecto basado en el flujo financiero de la empresa Frutimajes S.A.C. es de 12 meses aproximadamente como se observa en la Tabla 48. Con respecto al flujo de caja financiero el periodo de recuperación estimado es aproximadamente 12 meses y días. Este proyecto tiene periodos de recuperación de un año.

#### 5.4.2.5 Costo beneficio costo (B/C)

**Tabla 49**

*B/C económico y financiero del proyecto de exportación de la empresa Frutimajes S.A.C.*

B/C Económico	<b>4.64</b>
B/C Financiero	<b>8.22</b>

*Nota.* Esta tabla es de elaboración propia

Al medir el beneficio- costo del proyecto observamos que el indicador es mayor a uno tanto para flujo económico como para el flujo financiero, esto indica que el proyecto de exportación es viable.

La Tabla 49 muestra el beneficio- costo del flujo económico por cada sol invertido en la actividad se recibe S/.4,64 y para el flujo financiero por cada sol invertido los propietarios recibirán S/. 8,22.

### 5.4.3 Análisis de sensibilidad

**Tabla 50**

*Análisis de sensibilidad de la empresa Frutimajes S.A.C*

VANF		Precio			
		\$10.00	\$12.00	\$14.00	\$16.00
Costos	Sin variación	USD 554,710.69	USD 794,874.10	USD 1,035,037.50	USD 1,275,200.91
	Aumento del 10%	USD 474,005.03	USD 711,808.12	USD 949,611.22	USD 1,187,414.31
	Aumento del 20%	USD 398,143.02	USD 633,737.15	USD 869,331.27	USD 1,104,925.40
	Aumento del 30%	USD 322,281.01	USD 555,666.17	USD 789,051.32	USD 1,022,436.48
Inversiones	Inversión tangible de USD 750,000 2,740,500.00	USD (-277,942.38)	USD (-39,195.83)	USD 199,550.71	USD 438,297.25

*Nota.* Esta tabla es de elaboración propia

La Tabla 50 muestra el análisis de sensibilidad de la empresa Frutimajes S.A.C. Se consideraron variaciones en el precio, los costos operativos y en la inversión, para cada posible escenario se calcula su valor actual neto financiero respectivo.

En el primer escenario se observa una disminución del precio por caja de palta a USD 10.00 y se mantiene el nivel de los costos operativos, esta combinación da como resultado un VANF positivo de USD 554,710.69, para este mismo precio se plantean tres posibles situaciones en las que los costos incrementan 10%, 20% y 30% y en el nivel más alto del incremento de los costos el VANF sigue siendo positivo con un valor de USD 322,281.01; este fue el escenario más pesimista que se consideró tomando en cuenta la disminución del precio y el aumento de los costos.

Por otra parte, también se considera un escenario optimista para el proyecto en el que los costos operativos no tienen variación alguna y el precio de la caja de palta en el mercado se incrementa a USD 16.00, en esta situación el VANF tiene un valor de USD 1,275,200.91, este monto es 60.42% mayor al VANF normal establecido a un precio de USD 12.00 por caja de palta.

Tanto en un escenario pesimista como en un escenario optimista el valor actual neto financiero del proyecto continúa siendo positivo reflejando ganancias para la empresa Frutimajes S.A.C.

Adicionalmente se extiende el análisis a un escenario en el que la empresa decide realizar una inversión en una planta empacadora de alimentos para exportación. El valor de esta inversión es de USD 750,000.00, la cual toma en cuenta los activos tangibles como la maquinaria y el acondicionamiento; y los intangibles como gastos preoperativos, certificados de funcionamiento y salario del personal, para efectos del análisis se concentró los gastos totales del proyecto en un monto único de inversión.

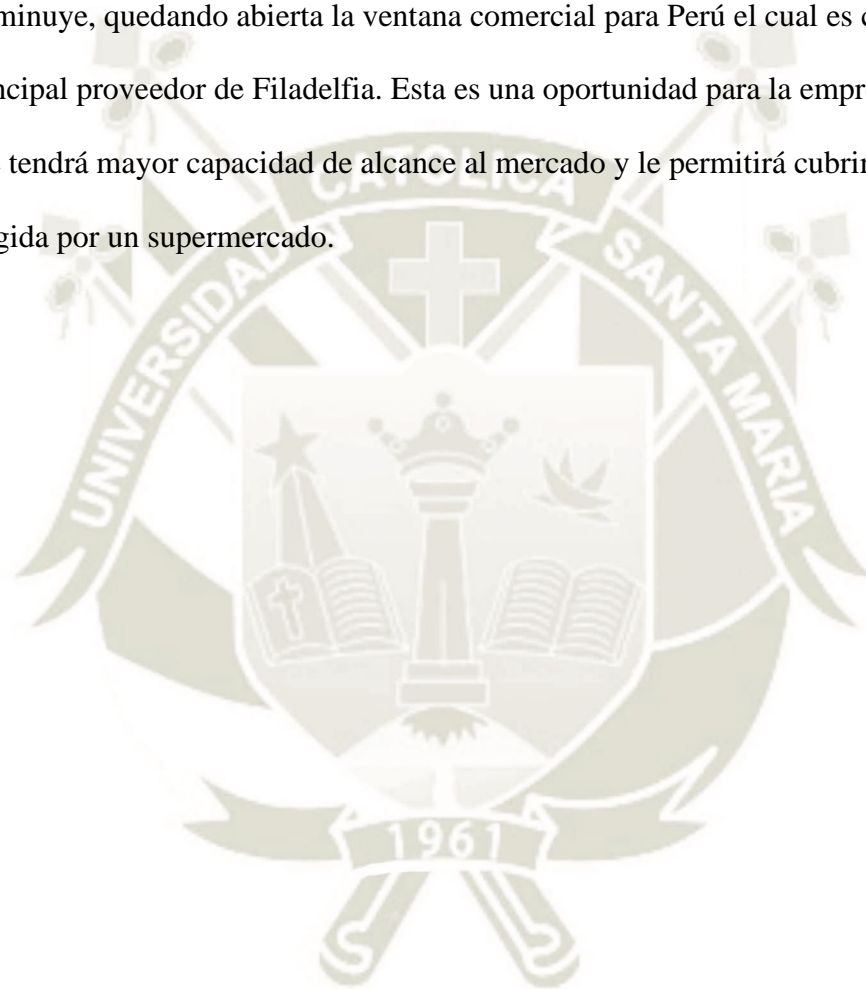
En un primer escenario se considera la disminución del precio a USD 10.00, para el cual el VANF resulta un valor negativo de USD 277,942.38, en este escenario no es conveniente para la empresa realizar esta inversión, puesto que el VANF nos indica que no es rentable. La inversión en una planta empacadora disminuye considerablemente los ingresos de la empresa Frutimajes S.A.C., pero en caso de que el precio por caja de palta sea igual o mayor a USD 14.00 el proyecto comienza a ser rentable.

Por otra parte, manteniendo esta inversión se planteó una situación donde el precio por caja de palta se incrementa a USD 16.00, esta marca un VANF de USD 438,297.25 inferior al escenario base considerado para el proyecto (precio USD 12.00, sin variación de costos), sin embargo, este valor sigue siendo positivo por lo que se podría considerar realizar la inversión.

## CONCLUSIONES

1. El proyecto de exportación de Palta Hass de la empresa Frutimajes S.A.C. con destino a Filadelfia - Estados Unidos pronosticado a cinco años es rentable, presentando un VANF de USD 794,874.10. Este monto es resultante del envío del producto tanto acopiado como producido por la empresa. La capacidad de producción es de 100,000 kilos de palta correspondiente a cinco hectáreas y la cantidad acopiada es de 47,840 kilos, el costo de producción por un kilo de palta es de S/. 1,58 y USD 0,43 en moneda extranjera. Por otro parte, la cantidad demandada en filadelfia sobrepasó los 8,396,247 kilos en el año 2020 y 2,347,376 kilos solo en el segundo trimestre, frente a este monto la empresa participaría en el mercado internacional con 6.30% del monto total demandado. Siendo USD 12.00 el precio de venta de por una caja de 4 kilos, la empresa Frutimajes S.A.C. logrará cumplir con el objetivo y presentará mayores ingresos en el futuro que solo realizando la venta nacional de palta. La empresa cumple con los requisitos necesarios para empezar a realizar la exportación de palta Hass, en cuanto a insumos, espacio, y el acopio para el cual presenta un aliado estratégico, asimismo, cuenta con un buen historial crediticio el cual le permite tener un acceso a créditos con los bancos que trabaja actualmente. La gestión del dinero de la empresa es óptima, esto le permitirá crecer y realizar inversiones para mejorar su cadena de producción.
2. Filadelfia presenta una tendencia creciente del consumo de palta Hass, presentando una tasa de crecimiento del 14% del análisis histórico de la demanda, el cual es un indicador favorable para la empresa Frutimajes S.A.C. y los exportadores peruanos, debido a que la cantidad exportada va creciendo directamente proporcional al crecimiento de la demanda internacional en Filadelfia. El consumo de palta se ve

influenciado en su mayoría gracias a los adultos jóvenes. Esta misma tendencia de crecimiento se da en el noreste de Estados Unidos, donde también se pueden aprovechar grandes oportunidades de internacionalización. La ventana comercial que presenta la empresa Frutimajes S.A.C. en el mercado internacional de Filadelfia es en el segundo trimestre del año, donde la presencia de la competencia internacional disminuye, quedando abierta la ventana comercial para Perú el cual es calificado el principal proveedor de Filadelfia. Esta es una oportunidad para la empresa debido a que tendrá mayor capacidad de alcance al mercado y le permitirá cubrir la demanda exigida por un supermercado.



## RECOMENDACIONES

1. Un plan de internacionalización eficiente tiene que ser gestionado por el capital humano calificado, se sugiere la empresa Frutimajes S.A.C. considerar la apertura de un área dentro de la empresa, con personal especializado en el ámbito de negocios internacionales, para realizar análisis, estudios, contacto de clientes y la gestión necesaria que involucra un proceso de exportación. Asimismo, contar con especialistas para la gestión logística es de vital importancia para poder entregar la mercancía hasta el cliente importador. La pandemia causada por el covid-19, ha afectado en el manejo de la logística internacional en temas de gestión del tiempo de entrega. La empresa Frutimajes S.A.C. junto con su agente logístico y el agente de carga deben planificar los tiempos y las medidas necesarias para tener un proceso de exportación eficiente. Debido a que es una exportación de alimentos perecibles, se debe tener en cuenta que se necesita un container Reefer, el cual tiene que estar a una temperatura adecuada para su conservación.
2. La participación en eventos internacionales es de gran importancia para contactar clientes en el extranjero, la empresa Frutimajes S.A.C. debe tener una participación activa para ir adquiriendo conocimiento y experiencia en las ferias y ruedas de negocios, lo cual le permitirá manejar una amplia cartera de clientes. La participación en ferias es a nivel nacional e internacional, con el avance tecnológico y la pandemia a causa del covid-19, las ferias son virtuales y presenciales. Asimismo, tener el apoyo de entidades como Pro Hass que es conformada por exportadores de palta Hass donde tiene aliados estratégicos en diversos países, dentro de ellos está incluido Estados Unidos, dentro del cual ha ido trabajando campañas publicitarias de la palta peruana en eventos importantes,

incentivando a los pobladores americanos al consumo. Pro Hass brinda beneficios a sus socios, apoyándolos en el proceso de exportación. Presentar una alianza estratégica con esta entidad sería fructífero para la empresa Frutimajes S.A.C.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bermúdez, R. (21 de noviembre de 2020). Exportación de palta [Presentación de la ponencia]. CAMEX. Lima, Perú.
- Acme markets. (2020). *Acme markets*. <https://www.acmemarkets.com>
- Acuerdos Comerciales Perú. (2020). *Acuerdo de Promoción Comercial Perú - EE.UU.*  
[http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/En\\_Vigencia/EEUU/inicio.html](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/En_Vigencia/EEUU/inicio.html)
- Asociación de Exportadores [ADEX]. (2020). Expoalimentaria.  
<https://join.expoalimentariaperu.com/>
- Agrosavia. (2019). *Protocolo de almacenamiento y maduración de aguacate cv. Hass (Persea americana Mill.) en Antioquia*. Bogotá: AGROSAVIA.  
Protocolo de almacenamiento y maduración de aguacate cv. hass (Persea americana Mill.) en Antioquia. <http://hdl.handle.net/20.500.12324/35312>
- Amor Carnero, D. (2017). *Medición del valor de marca desde el punto de vista del consumidor: una aproximación al caso Apple*. Tesis de grado. Universidade da Coruña. <https://core.ac.uk/download/pdf/143423819.pdf>
- Avocados from Peru. (2020). *Monumental flavor*.  
<https://avocadosfromperu.com/>
- Avocadosource. (2020). *Welcome to avocadosource.com The free, virtual library of avocado knowledge*. <http://www.avocadosource.com/>
- Banco Mundial. (2019). *Haciendo negocios. Clasificación de las economías*.  
<https://espanol.doingbusiness.org/es/rankings>
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID] (18 de junio de 2018). *BID Invest*.  
<https://www.idbinvest.org/es/projects/agricola-pampa-baja-sac>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2019). *Condiciones de Acceso a Mercados Internacionales. Cámara de Comercio de Bogotá*.  
<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/14390/Gu%C3%ADa%20Pr%C3%A1ctica%20Condiciones%20de%20acceso%20a%20mercados%20internacionales%20%28002%29.pdf?sequence=5&isAllowed=y#:~:text=Las%20condiciones%20de%20acceso%20se,los%20bie nes%20y%20>
- Census Bureau. (2020). *Explore los datos del censo*.  
<https://data.census.gov/cedsci/>
- CEPAL. (1991). *Industrialización y Desarrollo Tecnológico. Informe N°10. Santiago. CEPAL*.

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4601/S9100805\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4601/S9100805_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- CIA. (2021). *The world factbook*. <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/united-states/>
- Código Electrónico de Regulaciones Federales. (01 de julio de 2021). *PARTE 180 — TOLERANCIAS Y EXENCIONES PARA RESIDUOS QUÍMICOS DE PLAGUICIDAS EN LOS ALIMENTOS*. [https://www.ecfr.gov/cgi-bin/text-idx?node=pt40.24.180&#se40.26.180\\_17](https://www.ecfr.gov/cgi-bin/text-idx?node=pt40.24.180&#se40.26.180_17)
- Diario Gestión. (16 de mayo de 2020). *Economía. Perú se convierte en el segundo exportador de paltas en medio de la pandemia del covid-19*. <https://gestion.pe/economia/peru-se-convierte-en-segundo-exportador-de-paltas-en-medio-de-la-pandemia-del-covid-19-noticia/>
- Diario Oficial El Peruano. (29 de diciembre de 2019). *El Peruano. Lima, Perú. Normas legales*. <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/modificar-la-ley-n-27360-para-promover-y-mejorar-las-condic-decreto-de-urgencia-n-043-2019-1841328-1>
- DIGESA. (29 de junio de 2005). *Proyecto norma sanitaria sobre el procedimiento para la aplicación del sistema HACCP en la fabricación de alimentos y bebidas*. [http://www.digesa.minsa.gob.pe/norma\\_consulta/proy\\_haccp.htm](http://www.digesa.minsa.gob.pe/norma_consulta/proy_haccp.htm)
- Doing Business. (24 de octubre de 2020). *Doing Business 2020*. <https://espanol.doingbusiness.org/es/reports/global-reports/doing-business-2020>
- Fairtrade International. (2020). *Qué es fairtrade*. <https://www.fairtrade.net/about/what-is-fairtrade>
- Fancy Food Show. (2021). *Fancy Food Show*. <https://www.specialtyfood.com/shows-events/summer-fancy-food-show/>
- Food and Agriculture Organization. [FAO] (2019). *Reglamentación del embalaje de madera utilizado en el comercio exterior*. FAO.
- Food and Agriculture Organization. [FAO] (2020). *Perspectivas para la producción y el comercio mundial de bananos y frutas tropicales 2019 – 2028*. <http://www.fao.org/3/ca7568es/ca7568es.pdf>
- Ferrell, O.C., & Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de Marketing*. Cengage Learning, Inc.
- Food Drugs Administration [FDA]. (1 de abril de 2021). *CFR - Code of Federal Regulations Title 21*. <https://www.accessdata.fda.gov/scripts/cdrh/cfdocs/cfcfr/CFRSearch.cfm>

- Global GAP. (2020). *Bienvenido a GLOBALG.A.P. - una marca registrada y un conjunto de normas para las buenas prácticas agrícolas*.  
<https://www.globalgap.org/es/>
- Greenland Perú. (2020). *Greenland Perú*. <http://www.greenland.com.pe/es>
- Hass Avocado Board. (2017). *Avocado Shopper Segmentation by Channel Action Guide*. Hass Avocado Board. <https://hassavocadoboard.com/wp-content/uploads/2018/11/hab-research-insights-avocado-shopper-segmentation-by-channel-2017-action-guide.pdf>
- Hass Avocado Board. (2018). *Five- Years Evaluation of the Hass Avocado Board's Promotion programs 2013-2017*. Hass Avocado Board. <https://hassavocadoboard.com/wp-content/uploads/2019/03/hab-latest-independent-economic-evaluation-2018.pdf>
- Hass Avocado Board. (2018). *Regional avocado shopper insights. Regional profiles and national comparisons for household demographics and key purchase metrics*: <https://hassavocadoboard.com/wp-content/uploads/2019/04/hab-research-insights-regional-demographics-action-guide.pdf>
- Hass Avocado Board. (2019). *Market Opportunity Matrix*. <https://hassavocadoboard.com/wp-content/uploads/hab-2019-market-opportunity-matrix.pdf>
- Hass Avocado Board. (2019). *Millennial Avocado Market Basket. Growth opportunities for Hass avocados with insights into the millennial avocado market basket*: <https://hassavocadoboard.com/wp-content/uploads/hab-2019-millennial-study-part-2-action-guide.pdf>
- Hass Avocado Board. (2019). *Millennial avocado shopper trends. Millennial avocado shopper insights and growth opportunities for Hass avocados*: <https://hassavocadoboard.com/wp-content/uploads/2019/08/hab-research-insights-millennial-avocado-shopper-trends.pdf>
- Hass Avocado Board. (2020). *Tablero de aguacate Hass*. <https://hassavocadoboard.com/>
- Hass Avocado Board. (2021). *Ranking de mercado - región Filadelfia 2020*. <https://hassavocadoboard.com/category-data/?region=Philadelphia&y=2020>
- Hass Peru. (2021). *Palta Hass*. <http://www.hassperu.com/es/productos-detalle/palta-hass/>
- Herrera, S. G. (15 de enero de 2020). *Entrevista a la empresa Frutimajes S.A.C.* (Farfan&Mitta, Entrevistador)

- Hernández (2018). *Modelo de internacionalización del aguacate de la variedad Hass producido en el departamento de Cundinamarca con miras a llegar al mercado estadounidense*. Tesis de grado. Universidad Piloto de Colombia. <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/444>
- Instituto Nacional de Calidad [INACAL]. (9 de enero de 2014). *Proyecto de Norma Técnica Peruana 011.018.2014*. <http://www.prohass.com.pe/files/download/3fbeaccce4b70d0?skip=0>
- Index Mundi. (2020). *Estructura de la fuerza de trabajo*. <https://www.indexmundi.com/es/datos/estados-unidos/tasa-de-poblaci%C3%B3n-activa>
- Legal Information Institute. (2020). *15 U.S. Code § 1453 - Requirements of labeling; placement, form, and contents of statement of quantity; supplemental statement of quantity*. <https://www.law.cornell.edu/uscode/text/15/1453>
- Lerma. A y Marquez. E. (2010). *Comercio y Marketing Internacional*. Mexico: Cengage Learning. Inc.
- Méndez, L. (20 de mayo de 2020). Programa de formación de agentes comerciales [Presentación de la ponencia]. CAMEX, Lima, Perú
- Ministerio de Agricultura [MINAGRI]. (2021). *Perfil productivo y competitivo de los principales cultivos del sector*. <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZmM2NzYyMzYtMmVINi00NGI5LWEyOGMtOTAwMjI1YmQxMGQzliwidCI6IjdmMDg0NjI3LTdmNDAtNDg3OS04OTE3LTk0Yjg2ZmQzNWYzZiJ9>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2006). *Formas y medios de pago internacionales*. <https://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/960767905rad810CE.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2009). *Guía de Envases y Embalajes*. Lima: MINCETUR. [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/Sites/ueperu/consultora/docs\\_taller/envases%20y%20embalajes.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/ueperu/consultora/docs_taller/envases%20y%20embalajes.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2019). *Guía sobre la ley contra el bioterrorismo de Estados Unidos*. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/472166/Bioterrorismo\\_VF.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/472166/Bioterrorismo_VF.pdf)
- Ministerio de Agricultura.[MINAGRI] (diciembre de 2008). *Estudio de palta en el Perú y el mundo*.

[https://www.midagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/estudio\\_palta.pdf](https://www.midagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/estudio_palta.pdf)

Naupari (2017) *Estrategias para desarrollar la exportación de paltas Hass a Estados Unidos por parte de los productores del valle de Huayan-Huaral*. Tesis de licenciatura. Universidad San Martín de Porres.

<https://hdl.handle.net/20.500.12727/2743>

Navarro, R. E. (2012). *Mercadotecnia Internacional*. Mexico: Red Tercer Milenio.

NFerias. (2020). <http://www.nferias.com/>

Núñez (2016) *Impacto de estrategias de mercado para la exportación de palta orgánica (Persea americana), de la región Junín a Estados Unidos*.

Tesis de maestría. Universidad Nacional Agraria La Molina.

<http://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/UNALM/2828/E71-N8-T.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ortega & Espinosa. (2015). *Plan de internacionalización. Manual práctico*. Madrid: ESIC Editorial.

Ortiz (2017) *Exportación de pulpa de palta a Estados Unidos*. Tesis de Licenciatura. Universidad San Martín de Porres.

<https://hdl.handle.net/20.500.12727/2993>

Philadelphia. (2016). *10 tendencias para la escena gastronómica de Filadelfia en 2017*. <https://www.phillymag.com/foobooz/2016/12/17/philadelphia-food-trends-2017/>

Philadelphia. (2020). *Conozca a los fundadores de startups que luchan contra el desperdicio de alimentos, un aguacate a la vez*.

<https://www.phillymag.com/be-well-philly/2020/08/26/avocado-seeds-reveal/>

Philadelphia convention & visitors bureau. (2020). *Discover Philadelphia. Tendencias alimentarias de Filadelfia para 2020:*

<https://www.discoverphl.com/blog/philadelphia-food-trends-for-2020/>

ProHass. (2020). *Empaque y transporte*. <http://www.prohass.com.pe/empaque-y-transporte/el-envase>

ProHass. (2020). *Mercado peruano consume 170 mil toneladas de palta al año, consumo per cápita de dicha fruta*.

<http://www.prohass.com.pe/blog/2017/08/mercado-peruano-consume-170-mil-toneladas-de-palta-al-ano-consumo-per-capita-de-dicha-fruta>

ProHass. (2020). *Perú ProHass*. <https://www.prohass.com.pe/>

- Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2013).  
*SIICEX*.  
<https://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/324449829rad0E8ED.pdf>
- Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2015).  
*Servicios al exportador. Guía de requisitos de acceso de alimentos a los Estados Unidos:*  
<https://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/1025163015radB52B3.pdf>
- Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2016).  
*Servicios al exportador . Manual de documentos de exportación :*  
<https://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/770566482rad79695.pdf>
- Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2017).  
PLANEX. *Plan de negocio exportador (pág. 47)*. Lima.  
<https://repositorio.promperu.gob.pe/handle/123456789/1781>
- Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2017).  
PLANEX. *En Plan de negocio exportador (pág. 47)*. Lima.  
<https://repositorio.promperu.gob.pe/handle/123456789/1781>
- Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2017).  
PLANEX. *En Plan de negocio exportador (pág. 68)*. Lima.  
<https://repositorio.promperu.gob.pe/handle/123456789/1781>
- Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2017).  
PLANEX. *En Plan de negocio exportador (pág. 71)*. Lima.  
<https://repositorio.promperu.gob.pe/handle/123456789/1781>
- Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2020).  
*Plaguicidas LMR. Brinda información sobre los límites máximos de residuos de plaguicidas establecidos por cultivo en los principales países a los que exportamos:* <http://plaguicidaslmr.promperu.gob.pe/#>
- Saldaña (2017) *Plan de Internacionalización para la Exportación de Aguaymanto en la Asociación de Productores Agropecuarios los Triunfadores de Santa Cruz*. Trabajo de Tesis. Udimá, 2017.  
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/31773>
- Santander Trade. (2021). *Trade Markets - Cifras del Comercio Exterior en los Estados Unidos*. [https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/estados-unidos/cifras-comercio-exterior?url\\_de\\_la\\_page=%2Fes%2Fportal%2Fanalizar-mercados%2Festados-unidos%2Fcifras-comercio-](https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/estados-unidos/cifras-comercio-exterior?url_de_la_page=%2Fes%2Fportal%2Fanalizar-mercados%2Festados-unidos%2Fcifras-comercio-)

exterior&&actualiser\_id\_banque=oui&id\_banque=0&memoriser\_choix=  
memoriserhtt

Servicio Nacional de Sanidad Agraria [SENASA]. (2011). *Plan de trabajo para la exportación de fruta fresca de palta Hass del Perú a los Estados Unidos de América.*

<https://www.senasa.gob.pe/senasa/descargasarchivos/2014/12/Plan-de-Trabajo-exportacion-de-Palta-a-EEUU-2011.pdf>

Servicio Nacional de Sanidad Agraria [SENASA]. (2020). *Servicio nacional de sanidad agraria del Perú.* <https://www.senasa.gob.pe/senasa/>

Servicio Nacional de Sanidad Agraria [SENASA]. (2021). *Lista actualizada de empacadoras de palta registradas en SENASA.*

<https://servicios.senasa.gob.pe/siimf/empacadorapalta.html>

Servicio Nacional de Sanidad Agraria [SENASA]. (2021). *Lista actualizada de lugares de producción de palta registrados en SENASA.*

<https://servicios.senasa.gob.pe/siimf/produccionpalta.html>

Sistema Integral de Información de Comercio Exterior [SIICEX]. (20 de junio de 2020). *Exportadores Peruanos.*

[http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_portletid\\_=SDirectorioEmpresa&\\_page\\_=241.22800&scriptdo=&pc\\_control=pc\\_buscar&pc\\_pais=0&pc\\_tipoempresa=1750&pc\\_sector=0&pc\\_subsector=0&pc\\_region=0&txtrazonsocial=20453946038&psubpartida=&psubpartidauno=&txtrp](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_portletid_=SDirectorioEmpresa&_page_=241.22800&scriptdo=&pc_control=pc_buscar&pc_pais=0&pc_tipoempresa=1750&pc_sector=0&pc_subsector=0&pc_region=0&txtrazonsocial=20453946038&psubpartida=&psubpartidauno=&txtrp)

Sistema Integral de Información de Comercio Exterior [SIICEX]. (2020). *Rutas marítimas. Líneas navieras Callao-Nueva York:*

<http://www.mapex.pe/rutamaritimas/empresa?pruta=98>

SQF INSTITUTE. (2020). *Qué es el programa SQF.* <https://www.sqfi.com/que-es-el-programa-sqf/?lang=es-la>

Sociedad Agrícola Drokasa S.A. (2020). Sociedad Agrícola Drokasa S.A.

<https://www.agrokasa.com/en/>

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT]. (16 de diciembre de 2016). *Normas Legales.*

<https://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/normasadua/gja-04.htm>

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT]- Operatividad Aduanera . (2020). *Variables específicas de exportación.*

<http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itestdesp/FrmConsultaSumin.jsp?tcon=B>

Super Foods Peru. (3 de julio de 2020). *Súper Palta.* <https://peru.info/es-pe/superfoods/detalle/super-palta>

- Tax foundation. (2020). *Tasas de impuestos sobre las ventas estatales y locales 2020*. <https://taxfoundation.org/2020-sales-taxes/>
- Trade Map. (2019). *Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Perú, producto: 080440 Aguacates, paltas, frescos o secos*. [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=3%7c604%7c%7c%7c%7c080440%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c604%7c%7c%7c%7c080440%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c%7c1)
- Trader Joe's. (2020). *Trader Joe's*. <https://www.traderjoes.com/home>
- Torres A. y Llanos J. (2019) *Producción y exportación de palta Hass al mercado de Estados Unidos de la provincia de Ica-zona industrial, año 2019*. Tesis de grado. Universidad Cesar Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/41059>
- United States Census Bureau. (2020). *North America*. <https://data.census.gov/cedsci/profile?q=United%20States&g=0100000US>
- United States Department of Agriculture [USDA] (2019) *Census of Agriculture United States*. <https://www.nass.usda.gov/AgCensus/>
- United States International Trade Commission [USITC]. (2020). *Dataweb. Obtenido de U.S. Tariff and Trade Data*: <https://dataweb.usitc.gov/tariff/database/details/08044000>
- United States International Trade Commission [USITC]. (2020). *Exportaciones nacionales*. <https://dataweb.usitc.gov/trade/search/Export/HTS>
- United States International Trade Commission [USITC]. (2020). *Importaciones para consumo* . <https://dataweb.usitc.gov/trade/search>
- United States International Trade Commission [USITC]. (2021). *Importaciones para consumo* . <https://dataweb.usitc.gov/trade/search/Import/HTS>

## Anexos

### Anexo 1 Guía de entrevista

Se realizará la entrevista a la gerente comercial de la empresa Frutimajes S.A.C. Se le plantearán las siguientes preguntas:

- Describir brevemente la historia de la empresa
- Misión, Visión de la empresa
- ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?
- ¿Cómo está conformada la cartera de productos?
- ¿Cuáles son las características del producto (ficha técnica)?
- ¿Cuál es el organigrama de la empresa?
- ¿Cuál es el FODA de la empresa?
- ¿Cuál es la capacidad productiva e instalada de su empresa? y ¿Dónde están ubicadas las plantas?
- ¿Con que sistemas de gestión de calidad o certificaciones cuenta?
- ¿Cuántas áreas tiene la empresa y la cantidad de colaboradores en la empresa?
- ¿Cuentan con un plan estratégico establecido?
- ¿Cuál es el proceso productivo de la palta?
- ¿Cuáles son las características y cambios en el sector en el que opera?
- ¿Competidores principales nacional e internacional?
- ¿Cuáles son sus canales de comercialización?
- ¿Quiénes son sus proveedores?
- ¿A nivel nacional quienes son sus principales clientes?
- ¿Tiene sistema de monitoreo financiero, como balances, flujo de caja, estado de ganancias y pérdidas?
- ¿La empresa soporta financieramente pagos diferidos hasta 90 días?

- ¿Conoce cuáles son las ventajas competitivas de su producto en el mercado internacional?
- ¿Tienen planeado gestionar el manejo de página web?
- ¿A qué ferias ha asistido la empresa en el año 2019?
- ¿La empresa tiene planeado hacer inversiones para exportación en los siguientes años?



## Anexo 2 Tabla de datos del Modelo de Competitividad de Naciones

Datos: Miles de USD

Importadores	CUADRANTE	X-ÍNDICE DE CRECIMIENTO	Y-ÍNDICE DE PARTICIPACIÓN	SI.ERROR CRECIMIENTO PROMEDIO	CRECIMIENTO PROMEDIO	PARTICIPACIÓN 2015	PARTICIPACIÓN 2018	DIFERENCIA DE PARTICIPACIONES	2015	2016	2017	2018	2019
Mundo									306269	396888	580399	722310	751330
Países Bajos	ESTANCADO	-0.027273006	-4.332433076	0.206748242	0.206748242	0.383972913	0.33192472	-0.052048193	117599	163402	206002	266829	249385
Estados Unidos de América	ESTRELLA	0.089199301	3.075953545	0.292080734	0.292080734	0.271441119	0.308394447	0.036953328	83134	74919	175181	175641	231706
España	PROMETEDOR	0.001617722	-1.005291799	0.2279148	0.2279148	0.164793041	0.152715851	-0.012077191	50471	78130	88964	110396	114740
Reino Unido	ESTANCADO	-0.084340644	-2.162094222	0.1649381	0.1649381	0.104202515	0.078227942	-0.025974572	31914	44231	58050	65372	58775
Chile	ESTANCADO	-0.057652789	-0.718511049	0.18449074	0.18449074	0.043687086	0.035055169	-0.008631917	13380	12480	10028	34195	26338

China	ESTRELLA	3.736459269	2.817231572	2.964216187	2.964216187	0.000339571	0.034184712	0.033845142	104	4580	13442	30111	25684
Japón	ESTRELLA	4.088443538	1.362404844	3.222094608	3.222094608	0.000127339	0.016494749	0.01636741	39	2050	9248	13532	12393
Hong Kong, China	ESTRELLA	0.696231115	0.717928415	0.736817672	0.736817672	0.003183476	0.011808393	0.008624917	975	4622	5362	12465	8872
Rusia, Federación de	ESTRELLA	0.80291855	0.726671308	0.814981356	0.814981356	0.002550046	0.011279997	0.008729951	781	1107	1827	3141	8475
Canadá	ESTANCADO	-0.041306703	-0.112580861	0.196466568	0.196466568	0.008215001	0.006862497	-0.001352503	2516	616	3703	1532	5156
Bélgica	ESTRELLA	0.363917756	0.2094042	0.493350983	0.493350983	0.002448828	0.00496453	0.002515702	750	1131	1088	1570	3730
Alemania	ESTRELLA	1.053982797	0.173653787	0.998921542	0.998921542	0.000378752	0.002464962	0.00208621	116	624	131	458	1852
Costa Rica	ESTANCADO	-0.712207871	-0.779959815	-0.295063735	-0.295063735	0.010418945	0.001048807	-0.009370139	3191	7271	4962	5238	788
India	CONSOLIDADO	-0.309468501	0.053510944	0	0	0.00064286	0.00064286	0	0	6	277	483	
Francia	ESTANCADO	-0.155317975	-0.031256071	0.112937133	0.112937133	0.001002387	0.000626888	-0.000375498	307	340	293	35	471

Portugal	CONSO LIDADO	-0.309468501	0.042099707	0	0	0.00050577	0.00050577	0	0	747	556	380	
Marruecos	ESTANC ADO	-0.563156329	-0.159970365	-0.185862331	-0.185862331	0.002341079	0.000419257	-0.001921823	717	556	0	169	315
Ucrania	CONSO LIDADO	-0.309468501	0.031685569	0	0	0.000380658	0.000380658	0	0	0	0	286	
Turquía	CONSO LIDADO	-0.309468501	0.031574781	0	0	0.000379327	0.000379327	0	0	0	0	285	
Emiratos Árabes Unidos	ESTREL LA	0.423421324	0.017320871	0.53694579	0.53694579	0.000163255	0.000371341	0.000208086	50	58	256	239	279
Panamá	ESTREL LA	0.171208714	0.006899708	0.352164265	0.352164265	0.000228557	0.000311448	8.28905E-05	70	630	385	78	234

Fuente: Trademap.

Elaboración: Propia.

### Anexo 3: Lugares Autorizados para la producción de palta Hass en Perú.

La siguiente lista son proveedores de palta Hass en la provincia de Arequipa y que se encuentran certificados por (SENASA, 2021).

- Asentamiento E2 parcela 81
- Carpati
- Fundo Leonor
- Fundo San Isidro 1
- Fundo el Milagro
- Toma de Sauce
- Fundo Santa María La Colina
- San Antonio
- Anchaqui
- Fundo Malaga
- Fundo Divino Niño 2
- Fundo Dna Lucho - Lateral 1C - Lote 107
- Cofradía
- El taro
- Santa Isabel
- Fundo La Viña
- Fundo El Dique
- La Joyita
- Los Huacos
- Don Juquin
- Esperanza
- Santa Ursula 1
- Agricola Pampa Baja S.A.C.
- La Collpa







**Anexo 5: Cálculo del capital de trabajo.**

Periodo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Egresos		\$219,243.52	\$233,128.54	\$248,484.75	\$265,501.00	\$284,391.52
Capital de trabajo	\$219,243.52	\$13,885.02	\$15,356.21	\$17,016.26	\$18,890.51	\$284,391.52

Fuente: Frutimajes S.A.C.  
Elaboración: Propia



**Anexo 6: Plan de tesis.****PLAN DE INVESTIGACIÓN****1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO****1.1. Problema**

Plan de internacionalización de la empresa Frutimajes S.A.C. para la exportación de palta Hass fresca al mercado de Estados Unidos.

**1.2. Descripción**

En la ciudad de Arequipa existen varias empresas agrícolas con la capacidad para exportar sus productos, más no cuentan con un plan adecuado o con una investigación base para poder desempeñarse en nuevos mercados extranjeros, los cuales se caracterizan por ser altamente exigentes no solo en la calidad de producto sino también en el valor agregado adicional que pueden aportar las empresas. Sin embargo, esto no quiere decir que al no poder presentar un producto industrializado este no logre ser exportado.

El plan de internacionalización puede alcanzar a las empresas el conocimiento y las herramientas necesarias, para que mediante la exportación estas puedan obtener el crecimiento deseado orientado a la industrialización y adquirir mejores rentabilidades. Así mismo la experiencia en los mercados internacionales permitirá un mejor posicionamiento a nivel local y finalmente mayor especialización en la producción.

La empresa Frutimajes S.A.C. actualmente se constituye como una empresa productora y exportadora, la cual posee la capacidad de exportar productos como la palta Hass y la granada, debido a un mejor manejo en la logística de distribución del primer producto, es que decide exportar en el largo plazo. La empresa Frutimajes S.A.C. se encuentra en los primeros años de crecimiento y está en busca un mercado internacional que

le brinde la mayor rentabilidad por su producto, para lo cual requiere un plan de internacionalización que muestre cuales son las condiciones necesarias para que su producto pueda comercializarse en el mercado internacional.

Conforme al análisis de competitividad de naciones de la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), el país tentativo para la exportación de palta Hass es Estados Unidos debido al volumen demandado y el precio que ofrece por kilogramo

**1.2.1. Campo, Área y Línea**

- Campo: Ciencias económicas y administrativas (Ingeniería Comercial)
- Área: Negocios internacionales
- Línea: Exportación de productos

**1.2.2. Tipo de problema**

El tipo de problema es de alcance descriptivo, debido a que se va a detallar cada proceso llevado a cabo para ejecutar el plan de internacionalización. El diseño de la investigación es no experimental – transversal, debido a que la recolección de datos para el análisis del problema es en periodos de tiempo determinado.

**1.2.3. Variables**

a) Análisis de variables

- Variable independiente: Plan de internacionalización
- Variable dependiente: Exportación

b) Operacionalización de variables

*Tabla 51 Operacionalización de variables*

Variables	Indicadores
-----------	-------------



## c) Matriz de Consistencia

Tabla 52 Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Variables	Indicadores	Interrogantes	Hipótesis	Diseño de Investigación	Técnicas de Recolección	Fuentes de Información
Plan de internacionalización de la empresa Frutimajes S.A.C. para la exportación de palta Hass fresca al mercado de Estados Unidos.	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Elaborar un plan de internacionalización para que la empresa Frutimajes S.A.C logre exportar palta Hass a Estados Unidos.</p>	<p><b>Variable Independiente</b></p> <p>Plan de Internacionalización</p>	<p>Volumen de importación de palta de Estados Unidos.</p> <p>Demanda insatisfecha en Estados Unidos.</p> <p>Precio de la palta en el mercado de Estados Unidos.</p> <p>Requisitos de entrada al mercado.</p> <p>Calificación de la competencia internacional de palta Hass en el mercado</p>	<p><b>Interrogante general</b></p> <p>¿Cómo lograr la internacionalización de palta Hass de la empresa Frutimajes S.A.C. en el mercado de Estados Unidos?</p>	<p>Dado que el plan de internacionalización muestra una demanda insatisfecha de Palta Hass en Estados Unidos, es probable que la empresa Frutimajes S.A.C logre la exportación de su producto.</p>	<p>Descripción de la situación y problemática de la empresa Frutimajes S.A.C.</p> <p>Planteamiento de variables, interrogantes y objetivos de Investigación.</p> <p>Recolección de datos y secuencia del tiramiento de la información.</p> <p>Procesamiento de la información encontrada.</p> <p>Planteamiento de estrategias</p>	<p>Los instrumentos necesarios para recolección de información son:</p> <p>Fichas bibliográficas</p> <p>Guía de entrevista</p> <p>Estudios especializados</p> <p>Matrices de organización</p> <p>Cuadros estadísticos</p> <p>Gráficos</p>	<p>SUNAT</p> <p>PROMPERÚ</p> <p>MINCETUR</p> <p>USDA</p> <p>ITC</p> <p>MINAGRI</p> <p>SENASA</p> <p>OMC</p> <p>ADEX</p> <p>IDEXCAM</p> <p>SIICEX</p> <p>PRODUCE</p> <p>USTIC</p> <p>TRADE MAP</p> <p>MACMAP</p>

Problema	Objetivos	Variables	Indicadores	Interrogantes	Hipótesis	Diseño de Investigación	Técnicas de Recolección	Fuentes de Información
	<p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>Describir la capacidad productiva de palta Hass de la empresa Frutimajes S.A.C.</p> <p>Examinar el volumen de ventas de palta Hass de la empresa.</p> <p>Indicar el costo de producción de palta Hass de la empresa.</p> <p>Indicar el volumen de producción de palta Hass de la empresa.</p> <p>Analizar el volumen de</p>	<p><b>Variable dependiente</b></p> <p>Exportación.</p>	<p>de Estados Unidos.</p> <p>Capacidad productiva de palta de la empresa.</p> <p>Volumen de ventas de palta de la empresa.</p> <p>Costo de producción de palta de la empresa.</p> <p>Volumen de producción de palta Hass.</p>	<p><b>Interrogantes específicas</b></p> <p>¿Cuál es la capacidad productiva de palta Hass de la empresa Frutimajes S.A.C.?</p> <p>¿Cuál es el volumen de ventas de palta Hass de la empresa?</p> <p>¿Cuál es el costo de producción de palta Hass de la empresa?</p> <p>¿Cuál es el volumen de producción de palta Hass de la empresa?</p>		<p>para la exportación de palta</p> <p>Conclusiones generales y recomendaciones para la empresa.</p>	<p>Tablas comparativas</p>	<p>CEPAL</p> <p>ICEX</p> <p>SANTANDER</p> <p>CIA</p> <p>STATISTA</p>

Problema	Objetivos	Variables	Indicadores	Interrogantes	Hipótesis	Diseño de Investigación	Técnicas de Recolección	Fuentes de Información
	<p>importación de palta Hass de Estados Unidos.</p> <p>Calcular la demanda potencial e insatisfecha de palta en el mercado de Estados Unidos.</p> <p>Analizar el precio de la palta Hass en el mercado de Estados Unidos.</p> <p>Investigar los requisitos para ingresar al mercado de Estados Unidos.</p> <p>Examinar las ventajas de la palta Hass</p>			<p>¿Cuál es el volumen de importación de palta Hass de Estados Unidos?</p> <p>¿Cuál es la demanda potencial e insatisfecha de palta en el mercado de Estados Unidos?</p> <p>¿Cuál es el precio de la palta Hass en el mercado de Estados Unidos?</p> <p>¿Cuáles son los requisitos en Estados Unidos para la comercializac</p>				

Problema	Objetivos	VARIABLES	Indicadores	Interrogantes	Hipótesis	Diseño de Investigación	Técnicas de Recolección	Fuentes de Información
	peruana frente a la competencia internacional en el mercado de Estados Unidos.			<p>ión de palta Hass fresca?</p> <p>¿Qué ventajas tiene la palta Hass peruana frente a la competencia internacional en el mercado de Estados Unidos?</p>				

Elaboración: Propia

#### 1.2.4. Interrogantes Básicas

##### Interrogante General

- ¿Cómo lograr la internacionalización de palta Hass de la empresa Frutimajes S.A.C. en el mercado de Estados Unidos?

##### Interrogantes Específicas

- ¿Cuál es la capacidad productiva de palta Hass de la empresa Frutimajes S.A.C.?
- ¿Cuál es el volumen de ventas de palta Hass de la empresa?
- ¿Cuál es el costo de producción de palta Hass de la empresa?
- ¿Cuál es el volumen de producción de palta Hass de la empresa?
- ¿Cuál es el volumen de importación de palta Hass de Estados Unidos?
- ¿Cuál es la demanda de palta en el mercado de Estados Unidos?
- ¿Cuál es el precio de la palta Hass en el mercado de Estados Unidos?
- ¿Cuáles son los requisitos en Estados Unidos para la comercialización de palta Hass fresca?
- ¿Qué ventajas tiene la palta Hass peruana frente a la competencia internacional en el mercado de Estados Unidos?

#### 1.3. Justificación

##### Justificación económica

En la ciudad de Arequipa se exportan gran cantidad de productos agrícolas sin valor agregado. Actualmente existe una gran cantidad de empresas del sector agrícola que necesitan asesoramiento para lograr internacionalizar sus productos y ganar mayor rentabilidad para posteriormente lograr expandirse y darles valor agregado a sus productos. Frutimajes S.A.C. es una empresa arequipeña productora y exportadora de productos agrícolas como la uva, granada y palta. Está en busca de nuevos mercados para mejorar su rentabilidad y lograr internacionalizar su producto palta Hass que es la variedad que presenta mayor demanda a nivel internacional. El

presente estudio permitirá demostrar la demanda y las condiciones que este producto posee en Estados Unidos.

#### **1.4. Objetivos**

##### **1.4.1. Objetivo General**

- Elaborar un plan de internacionalización para que la empresa Frutimajes S.A.C.

logre exportar palta Hass a Estados Unidos.

##### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Describir la capacidad productiva de palta Hass de la empresa Frutimajes S.A.C.
- Examinar el volumen de ventas de palta Hass de la empresa.
- Indicar el costo de producción de palta Hass de la empresa.
- Indicar el volumen de producción de palta Hass de la empresa.
- Analizar el volumen de importación de palta Hass de Estados Unidos.
- Calcular la demanda de palta en el mercado de Estados Unidos.
- Analizar el precio de la palta Hass en el mercado de Estados Unidos.
- Investigar los requisitos para ingresar al mercado de Estados Unidos.
- Examinar las ventajas de la palta Hass peruana frente a la competencia

internacional en el mercado de Estados Unidos.

#### **1.5. Marco Teórico**

##### **1.5.1. Marco Conceptual**

Plan de internacionalización

“El plan de internacionalización debe ser un documento flexible y vivo que permita la inclusión de aquellos aspectos que el responsable de su confección pueda

establecer en atención a las especiales características de su empresa y de un interés específico”. (Ortega y Espinosa, 2015)

#### Estudio de mercado internacional

Para Quiñones Navarro (2012, p.53) la investigación de mercados es la recopilación, registro y análisis de la información sobre las preferencias, necesidades y costumbres de los consumidores de un producto o servicio. Los resultados de las investigaciones de mercado nos ayudan a hacer proyecciones exactas de la demanda que serán base para el área de finanzas para obtener el dinero que será necesario para el área de producción ya que a través de ellas se definirán los niveles de producción necesarios para satisfacerla y para el departamento de compras para adquirir la cantidad necesaria de materiales.

#### Exportación

Ortega y Espinosa (2015, p.23) manifestaron que:

Acción de vender, entregar y cobrar productos y servicios a clientes que se encuentran fuera de los límites del mercado nacional. En atención a la definición, no solo se exportan productos, sino que la aparición de las nuevas tecnologías ha propiciado la prestación de servicios o venta de servicios informáticos, de consultores, financieros, ingenierías de telecomunicaciones, agencias de viaje, etc.

#### Internacionalización

Para Ortega y Espinosa (2015, p.22) la internacionalización no es más ni menos que la búsqueda de nuevos mercados distintos al doméstico sobre el que se opera.

Podríamos decir que consiste en exportar, importar, invertir en el extranjero, implantar la producción en un país distinto al nuestro. Por tanto, aunque existen diversos grados en la internacionalización de una empresa diremos que una empresa busca la internacionalización o se halla en ella cuando vende productos al exterior, importa productos desde el exterior, se implanta productivamente en otro país, establece filiales o establecimientos permanentes en el exterior, se halla activamente en la búsqueda de nuevos socios comerciales, en definitiva, está en una situación de interdependencia con mercados distintos al suyo.

#### Requisitos de ingreso al mercado

“Las prohibiciones y restricciones a las importaciones de alimentos se pueden dar por razones sanitarias o fitosanitarias, razones de seguridad alimentaria o por cuestiones religiosas y culturales.” (PROMPERÚ, 2013)

Según la Cámara de Comercio de Bogotá (2019):

Las condiciones de acceso a mercado se definen como los requisitos establecidos por los gobiernos a través de leyes, reglamentos o medidas para que un producto o servicios procedente de otro mercado ingrese a ese país en condiciones no discriminatorias, es decir, en igualdad de condiciones que los bienes y servicios nacionales.

#### Competencia internacional

Para Lerma Kirchner y Márquez Castro (2010) en las décadas recientes el fenómeno de la internacionalización ha provocado un cambio importante en el entorno de las empresas y en su posición competitiva, debido básicamente al crecimiento de la

competencia internacional (productores y distribuidores) que ofrecen productos similares y sustitutos en los mismos mercados.

### 1.5.2. Bibliografía Básica

- Cámara de Comercio de Bogotá. (2019). *Condiciones de Acceso a Mercados Internacionales*. Cámara de Comercio de Bogotá.  
<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/14390/Gu%C3%ADa%20Pr%C3%A1ctica%20Condiciones%20de%20acceso%20a%20mercados%20internacionales%2028002%29.pdf?sequence=5&isAllowed=y#:~:text=Las%20condiciones%20de%20acceso%20se,los%20bienes%20y%20>
- Hernández (2018). *Modelo de internacionalización del aguacate de la variedad Hass producido en el departamento de Cundinamarca con miras a llegar al mercado estadounidense*. Tesis de grado. Universidad Piloto de Colombia.  
<http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/444>
- Lerma. A y Marquez. E. (2010). *Comercio y Marketing Internacional*. Mexico: Cengage Learning. Inc.
- Ministerio de Agricultura.[MINAGRI] (diciembre de 2008). Estudio de palta en el Perú y el mundo.  
[https://www.midagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/estudio\\_palta.pdf](https://www.midagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/estudio_palta.pdf)
- Quiñones Navarro, R. E. (2012). *Mercadotecnia internacional*. México: Red Tercer Milenio.
- Navarro, R. E. (2012). *Mercadotecnia Internacional*. Mexico: Red Tercer Milenio.
- Naupari (2017) *Estrategias para desarrollar la exportación de paltas Hass a Estados Unidos por parte de los productores del valle de Huayan-Huaral*. Tesis de licenciatura. Universidad San Martín de Porres.  
<https://hdl.handle.net/20.500.12727/2743>
- Ortega & Espinosa. (2015). *Plan de internacionalización. Manual práctico*. Madrid: ESIC Editorial.
- Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2013). *SIICEX*.  
<https://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/324449829rad0E8ED.pdf>
- Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2015). *Servicios al exportador. Guía de requisitos de acceso de alimentos a los Estados Unidos*:  
<https://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/1025163015radB52B3.pdf>

Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2017). PLANEX. *Plan de negocio exportador*. Lima.  
<https://repositorio.promperu.gob.pe/handle/123456789/1781>

Saldaña (2017) *Plan de Internacionalización para la Exportación de Aguaymanto en la Asociación de Productores Agropecuarios los Triunfadores de Santa Cruz*. Trabajo de Tesis. Udimá, 2017. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/31773>

Torres A. y Llanos J. (2019) *Producción y exportación de palta Hass al mercado de Estados Unidos de la provincia de Ica-zona industrial, año 2019*. Tesis de grado. Universidad Cesar Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/41059>

Urbina, G. B. (2010). Determinación de la demanda potencial insatisfecha. En G. B. Urbina, *Evaluación de Proyectos* (Sexta edición) (pág. 43). Mexico: The McGraw-Hill.

United States Department of Agriculture [USDA] (2019) *Census of Agriculture United States*. <https://www.nass.usda.gov/AgCensus/>

### 1.5.3. Antecedentes

Saldaña (2017) en su tesis “Plan de internacionalización para la exportación de aguaymanto en la asociación de productores agropecuarios de los triunfadores de Santa Cruz - Udimá, 2017”. Utilizó como guía estudios realizados por PROMPERÚ y ayuda de especialistas en el tema. Realizó un diagnóstico interno, estudio del entorno para la selección del mercado de destino y determinó el costo de venta en el país de destino. Como resultado final del, Estados Unidos fue el país de destino, el plan es viable económica y financieramente con un valor actual de USD 266,8254.11. Este estudio servirá de base para desarrollar el análisis interno, y los requisitos necesarios para el ingreso de productos al mercado de Estados Unidos.

Hernández (2018) en su trabajo de tesis “Modelo de internacionalización del aguacate de la variedad Hass producido en el departamento de Cundinamarca con miras a llegar al mercado estadounidense” busca desarrollar una estrategia de exportación para el aguacate mediante el análisis de los supuestos teóricos de la internacionalización con el objetivo de seleccionar un modelo que se ajuste al perfil del sector. Como resultado del estudio se propone, la formación de

un consorcio de exportación como estrategia para que los involucrados enfrenten los desafíos internacionales y así mismo puedan mantener su autonomía. El presente trabajo colabora en el planteamiento de estrategias de internacionalización para que la empresa Frutimajes S.A.C. logre realizar sus exportaciones.

En la tesis de pre grado “Producción y exportación de palta Hass al mercado de Estados Unidos de la provincia de Ica-zona industrial, año 2019” de Torres y Llanos (2019), determinaron como objetivo demostrar la relación existente entre la producción y exportación, para realizar el análisis utilizaron el programa SPSS; obtuvieron datos sobre la calidad de materiales, costos de materiales, máquinas agrícolas, exportación directa e indirecta. El resultado fue que existe una alta relación entre la producción y exportación de palta Hass al mercado de estados Unidos de la provincia de Ica, asimismo, existen una relación entre los materiales y la exportación, debido a que la calidad de materiales y sus costos impactan de forma significativa en las exportaciones. Este estudio servirá como base para darle mayor énfasis a los materiales de exportación, calidad y costo de los materiales ya que estos son importantes para determinar la efectividad de exportación de la palta Hass de la empresa Frutimajes S.A.C al país de destino que se seleccione.

Naupari (2017), en el tema de tesis “ Estrategias para desarrollar la exportación de paltas Hass a Estados Unidos por parte de los productores del valle de Huayan-Huaral”, en la cual se desarrollan las estrategias de asociatividad y liderazgo en costos para los productores del valle de Huayan, debido a que el factor económico en uno de sus principales retos, puesto que la tecnificación en los procesos que requiere el mercado internacional incrementan los costos de los productores y realizar este proceso mediante una asociación es más factible para ellos, así mismo es posible alcanzar mejores oportunidades de financiamiento mediante esta estrategia.

## 1.6. Hipótesis

H1: Dado que el plan de internacionalización muestra una demanda insatisfecha de Palta Hass en Estados Unidos, es probable que la empresa Frutimajes S.A.C logre la exportación de su producto.

## 2. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

### 2.1. Técnicas e instrumentos

Para obtener los datos relacionados al funcionamiento de la empresa, se realizan entrevistas <sup>6</sup>con los gerentes del área comercial y producción para sustraer información relevante con el fin de elaborar la matriz FODA y el diagnóstico de internacionalización. También se hace uso de la investigación primaria, para determinar el comportamiento de ventas de la empresa; dicha información más la recolectada del diagnóstico de la empresa se complementan para realizar un buen análisis situacional.

Para la obtención de la información del mercado de destino se utilizan fuentes de información secundaria de empresas privadas y públicas que realizan estudios de mercado, se aplica la inteligencia comercial para desarrollar el estudio, así mismo se utilizan datos estadísticos elaborados por entidades que conocen el desarrollo económico, social, cultural del mercado seleccionado, como: CEPAL, USDA (Departamento de agricultura de los Estados Unidos), Hass Avocado Board que es una organización de aguacate en Estados Unidos y Fresh Trends la cual brinda guías de productos en el país. La información sobre las medidas necesarias para lograr la exportación de palta Hass a Estados Unidos, se obtendrán en SENASA, USTIC e EAR (Export Administration Regulations), que son páginas web del gobierno de Estados Unidos.

### 2.2. Estructuras de los Instrumentos

- Fichas bibliográficas

---

<sup>6</sup> La guía de la entrevista está en anexos.

- Guía de entrevista
- Estudios especializados
- Matrices de organización
- Cuadros estadísticos
- Gráficos
- Tablas comparativas
- Programa Excel

### **2.3. Campo de Verificación**

#### **2.3.1. Ámbito**

El siguiente trabajo abarca el área de los negocios internacionales en la ciudad de Arequipa.

#### **2.3.2. Temporalidad**

El tiempo en el que se realiza este estudio es el año 2020 de carácter transaccional.

#### **2.3.3. Unidades de Estudio (Universo y Muestra)**

No aplica para el presente plan de investigación.

## 2.4. Cronograma de la Investigación

Plan de internacionalización de palta Hass para la empresa Frutimajes S.A.C.	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Capítulo 1: Fundamentos Teóricos.</b>																
1. Antecedentes de la empresa																
2. Marco teórico																
<b>Capítulo 2: Diseño de la investigación</b>																
2.1 Plan estratégico y plan organizacional																
2.2 Estudio de mercado internacional y plan de marketing																
2.2.1 Estudio de mercado																
2.2.2 Plan de operación																
2.2.3 Gestión exportadora																
2.2.4 Actividades de promoción																
<b>Capítulo 3: Resultados</b>																
3.1 Diagnóstico Final																
3.2 Conclusiones																
3.3 Recomendaciones																
<b>Revisiones Finales</b>																
<b>Presentación FINAL</b>																

Elaboración: Propia