



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**ESTRATEGIAS PARA DESARROLLAR LA EXPORTACIÓN DE
PALTAS HASS A ESTADOS UNIDOS POR PARTE DE LOS
PRODUCTORES DEL VALLE DE HUAYAN-HUARAL**

PRESENTADO POR

JAMIR OMAR NAUPARI PASTRANA

ASESOR:

MILTON CESAR IBAÑEZ SHOLS

TESIS

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO
EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

LIMA – PERÚ

2017



Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada
CC BY-NC-ND

El autor permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES

VERITAS
TESIS

ESTRATEGIAS PARA DESARROLLAR LA EXPORTACIÓN DE PALTAS
HASS A ESTADOS UNIDOS POR PARTE DE LOS PRODUCTORES DEL
VALLE DE HUAYAN-HUARAL

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

PRESENTADO POR:
JAMIR OMAR NAUPARI PASTRANA

ASESOR:
MG. MILTON CESAR IBAÑEZ SHOLS

LIMA, PERÚ

2017



DEDICATORIA

La presente tesis se la dedico a mi Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. A mi familia quienes por ellos soy lo que soy. Para mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos. A mis hermanos por estar siempre presentes, acompañándome para poderme realizar. A mi novia Ana y a mi pequeño Sebastián quienes han sido y son mi motivación, inspiración y felicidad.

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a Dios infinitamente por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera profesional, por ser mi fortaleza en los momentos de adversidad y brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y mucha felicidad.

Le doy gracias a mis padres Hesnover y Maribel por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado desde pequeño, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida. Sobre todo por ser un excelente ejemplo de vida a seguir.

A mis hermanos por ser parte importante de mi vida y representar la unidad familiar. A Jesús y Naysha, porque a pesar de los conflictos que tenemos, siempre supimos mantenernos unidos como verdadera familia.

A mi abuela Clotilde y a mi tío Jaime, por darme su apoyo incondicional en las buenas y en las malas y por haber compartido conmigo sus conocimientos.

A mi novia Ana, por todo el apoyo brindado, por aguantar mis ratos histerias y siempre mostrar su dulzura conmigo.

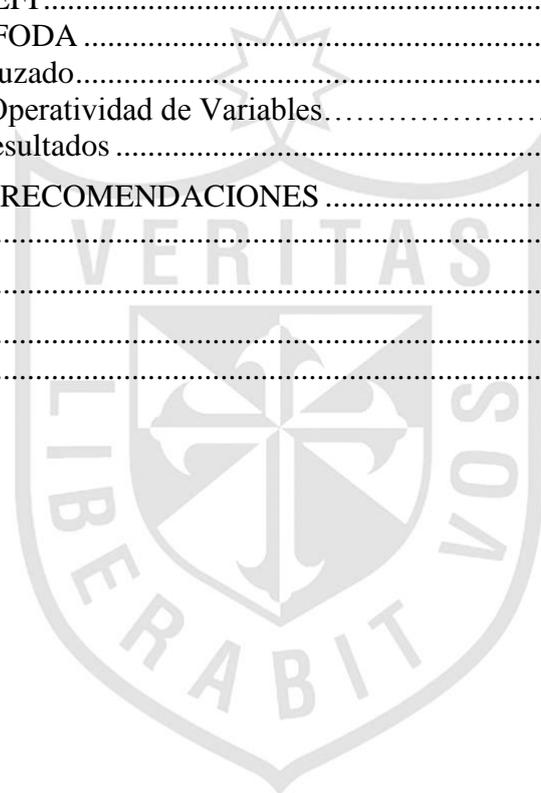
Al presidente de la Asociación de productores del Valle de Huayan-Huaral, Sr. Melchor Melgar, por haberme brindado la oportunidad de desarrollar mi tesis profesional en la Asociación y por darme todo su apoyo y las facilidades otorgadas.

A mis asesores, Milton Ibañez y Felix Villegas por todo su apoyo brindado hacia mi persona durante la realización de mi tesis.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTOS.....	3
TABLA DE CONTENIDO.....	4
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS.....	6
Índice de tablas.....	6
Índice de figuras.....	6
RESUMEN.....	8
ABSTRACT.....	9
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	12
1.1. Planteamiento del problema.....	12
1.2. Objetivos de la investigación.....	16
1.3. Impacto potencial.....	17
CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	19
2.1. Antecedentes.....	19
2.2. Bases teóricas.....	30
2.2.1. Estrategias competitivas.....	30
2.2.1.1 Definición de estrategias.....	30
2.2.1.2 Definición de estrategias competitivas.....	30
2.2.1.3 Planeamiento estratégico.....	31
2.2.1.4 Estrategias de mercado.....	33
2.2.1.5 Dimensiones de las estrategias competitivas.....	34
2.2.2 Estrategia comercial.....	36
2.2.2.1 Concepto de estrategia comercial.....	36
2.2.2.2 El marketing mix.....	36
2.2.2.3 Estrategias enfocadas en el marketing mix.....	37
2.2.3 Exportación de paltas Hass a Estados Unidos.....	39
2.2.3.1 Concepto de exportación.....	39
2.2.3.2 Formas de exportación.....	41
2.2.3.3 Dimensiones de la exportación.....	44
2.2.3.4 Regulaciones para exportar paltas Hass a Estados Unidos.....	45
2.2.3.5 Presentación del producto palta Hass.....	46
2.2.3.6 Análisis del consumidor (mercado a exportar).....	48
2.2.3.7 Situación de la asociación de agroexportadores del Valle Huayán-Huaral.....	50
2.3. Hipótesis.....	51
CAPÍTULO III. MÉTODO.....	53
3.1. Diseño.....	53
3.2. Muestra.....	53
3.3. Instrumentación.....	56

3.4. Procedimiento.....	57
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	59
4.1 Resultados de la investigación.....	59
4.1.1 Liderazgo en costos y exportación de paltas Hass a Estados Unidos.....	59
4.1.2 Asociatividad y exportación de paltas Hass a Estados Unidos	69
4.1.3 La tecnificación para la exportación de paltas Hass a Estados Unidos	78
4.1.4 Conclusiones generales de la encuesta	84
4.1.5 Conclusiones de las entrevistas a expertos	85
4.1.6 Diseño de Estrategias.....	85
4.1.6.1 Análisis SEPTE	85
4.1.6.2 Análisis EFE.....	85
4.1.6.3 Análisis EFI.....	86
4.1.6.4 Análisis FODA	86
4.1.6.5 FODA cruzado.....	87
4.1.7 Matriz de Operatividad de Variables.....	88
4.2. Discusión de resultados	889
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	96
Conclusiones.....	96
Recomendaciones	98
REFERENCIAS	100
ANEXOS	105



ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Índice de tablas

Tabla 1: Cultivo de palta áreas (HAS) sembradas distrito Huaral - Año 2013	40
Tabla 2. Ficha técnica de la palta	48
Tabla 3. Costos de Producción.....	60
Tabla 4. FODA cruzado.....	87
Tabla 5. Matriz de coherencia	105
Tabla 6. Análisis SEPTE	105
Tabla 7. Evaluación EFE	106
Tabla 8. Evaluación EFI.....	107

Índice de figuras

Figura 1. Esquema de investigación del proyecto	17
Figura 2. Evolución de las importaciones de paltas Hass y similares al mercado de Estados Unidos en los últimos años	21
Figura 3. Estacionalidad de la producción de palta Hass	22
Figura 4. Áreas de cultivo de palta Hass en el Perú (Ha)	23
Figura 5. Precio promedio anual de exportación de palta fresca a Estados Unidos	24
Figura 6. Proceso de la gestión comercial	33
Figura 7. Planeamiento de gestión de ventas.....	34
Figura 8. Marketing mix.....	39
Figura 9: Campaña agrícola del distrito de Huaral.....	41
Figura 10: Oferta de palta Hass al mercado de Estados Unidos.....	41
Figura 11. Palta hass.....	47
Figura 12. Valor nutricional del producto	47
Figura 13. Probabilidad de compra de palta por regiones	49
Figura 14: Estudio de mercado para exportar las paltas Hass	60
Figura 15. Exportación de paltas Hass a algún mercado en la actualidad.....	62
Figura 16. Venta de productos a empresas exportadoras	63
Figura 17. Fines a largo plazo de la asociación.....	64
Figura 18. Capacitación y asesoría de alguna institución para mejorar las paltas Hass. 65	
Figura 19. Estrategias de exportación para posicionar las paltas Hass en el mercado de Estados Unidos	67
Figura 20. Factores limitantes para la exportación de paltas Hass.....	68
Figura 21: Voluntad de asociatividad entre los miembros de la asociación.....	69
Figura 22. Objetivos comerciales a largo plazo como asociación.....	70
Figura 23. Financiamiento para la producción de paltas Hass	71
Figura 24. Precio de venta por kilo de las paltas Hass	72
Figura 25. Condición de la parcela.....	73
Figura 26. Tenencia de la parcela.....	74

Figura 27. Tamaño de la parcela	75
Figura 28: Beneficios que recibe de la asociación	76
Figura 29. Constitución de la asociación.....	77
Figura 30. Uso de técnicas para el proceso de sembrado, cosecha y producción	78
Figura 31. Apoyo y/o asesoría técnica de alguna entidad privada	79
Figura 32. Análisis de suelo	80
Figura 33. Obtención de semillas para plantar	81
Figura 34. Identifica plagas y enfermedades en su cultivo.....	82
Figura 35. Problemas con el agua.....	83



RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo principal establecer qué estrategias se implementarían para desarrollar la exportación de paltas Hass a Estados Unidos por parte de los productores del Valle de Huayan-Huaral, siendo la asociatividad y el liderazgo en costos, como principales estrategias que se podrían seguir para lograr el éxito en los productores del Valle de Huayán.

El método de estudio correspondió al diseño exploratorio cualitativo de investigación, para la recolección de datos se utilizó el cuestionario dirigido a los productores y entrevistas a ingenieros agrónomos y especialistas relacionados con la producción y exportación de paltas Hass.

El estudio se centra en la comercialización de paltas Hass, ya que es aquí donde se ha observado los principales problemas y limitantes de los productores de paltas Hass del Valle de Huayan- Huaral para exportar exitosamente sus productos al mercado norteamericano. Entre las estrategias identificadas que probablemente favorecería y optimizaría la exportación de paltas Hass resaltan las estrategias competitivas como la diferenciación, liderazgo en costos y el enfoque de mercado debido a que nos brindarían una mejor perspectiva del producto frente a la competencia, estrategias de comercialización como el precio, producto, plaza, promoción y personal las cuales permitirán llegar al mercado objetivo que se busca, todas ellas orientadas a satisfacer las necesidades de un público objetivo con preferencias específicas, respecto al consumo de paltas.

Palabras claves: Exportación, paltas Hass, Estrategias, Exportación directa

ABSTRACT

The main objective of this research is to establish which strategies are implemented for the export of Hass avocados to the United States by the producers of the Huayan-Huaral Valley, such as associativity and cost leadership, as main. Producers of the Huayán Valley.

The method of study corresponded to the qualitative exploratory research design, for the data collection was used the questionnaire directed to the producers and interviewed agronomist engineers related to the production and export of Hass blades.

The study focuses on the marketing of Hass avocados, as it is here that has observed the main problems and limitations of the Hass avocado products of the Huayan Huaral Valley to successfully export their products to the North American market. Among the strategies identified that favor and optimize the export of Hass palms, competitive strategies such as differentiation, cost leadership and the market approach for one that do not provide a better perspective of the product against the competition, marketing strategies like The price, Product, place, promotion and staff which will allow reaching the target market that is sought, all aimed at meeting the needs of a target audience with specific preferences, regarding the consumption of avocados.

Keywords: Export, Hass avocado, Strategies, Direct Export, Associativity

INTRODUCCIÓN

El crecimiento del mercado de paltas frescas en el mercado internacional ha sido significativamente creciente en los últimos años, siendo las exportaciones peruanas al 2016 de US \$ 396.85 MM, frente al año 2010 en que sólo exportamos US\$ 2.50 MM (ADEX, 2017), impulsado básicamente al esfuerzo conjunto entre los diversos actores de la cadena de valor y a las herramientas de gestión, entre las que destacan los Tratados de Libre Comercio, sobre todo a partir del suscrito con Estados Unidos, país estratégico por ser uno de los más poblados y consumista de productos alimenticios del mundo.

En este contexto, este producto sigue siendo una oportunidad para la agroexportación que bien puede impulsar el desarrollo socioeconómico de los productores del Valle de Huayán- Huaral, pero que por los factores limitantes existentes y las deficiencias en sus procesos productivos, impide implementar estrategias para exportar directamente sus productos; es dentro de este enfoque que se desarrolla la investigación, para lo cual se estableció como objetivo principal proponer estrategias para desarrollar la exportación de paltas Hass a Estados Unidos por parte de estos productores.

La metodología de la investigación estuvo precedida por diversos procesos, desde la identificación y contacto muestral (productores de paltas Hass), diseño y aplicación de instrumentos (cuestionario, entrevistas) y finalmente la tabulación y proceso de los datos obtenidos, para posteriormente analizarlos e interpretados.

El impacto del estudio ha sido delimitado en el aspecto teórico y práctico, incidiendo en la importancia de la investigación entre los pequeños agricultores de paltas Hass, ya que si incentivan y promueven estrategias orientadas a la exportación, podría mejorar su nivel de producción y ventas, meta planteada con anterioridad por los pequeños agricultores.

El estudio ha sido dividido en los siguientes capítulos:

Capítulo I. Problema de investigación, donde se aborda la caracterización y fundamentación del problema observado entre los productores de paltas Hass, se plantearon los objetivos de investigación y el impacto potencial del estudio.

Capítulo II. Fundamentación teórica, se hace la exploración de los antecedentes de estudio, tanto en el ámbito nacional como internacional; asimismo, se desarrolla las bases teóricas, profundizando en las estrategias competitivas, estrategia comercial y la exportación actual de paltas Hass a Estados Unidos. A su vez, se plantean las hipótesis de estudio.

Capítulo III. Método, se describe el diseño, muestra, instrumentación y procedimientos del estudio.

Capítulo IV. Resultados, se presentan los resultados de la encuesta y de las entrevistas, así como las conclusiones por cada instrumento utilizado. Asimismo, se desarrolló la discusión de resultados.

Finalmente se presenta las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos correspondientes.



CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

En 2014 se ha importado un volumen de 1,5 millones de toneladas, la más elevada de la historia, siendo Estados Unidos el principal importador con un 47% del total mundial; a junio de 2015 se mantuvo dicha tendencia. La Unión Europea disminuyó su participación a un 34% en 2014, aunque han aumentado sus importaciones, en menores tasas y se ha consolidado como el segundo bloque económico importador (Holanda, Francia, Inglaterra, Bélgica). Muy abajo quedan Canadá, Japón con un 4% y 3,8% respectivamente. Otros mercados como Rusia, China aún están en la fase de formación (MINAGRI, 2015).

En los últimos años las exportaciones de palta por parte del Perú han ido incrementándose, tal es así que éstas al 2016 alcanzaron los US \$ 396.85 MM, y a mayo de 2017 US\$ 136.77 MM, incrementándose en 54% y 40% frente a mayo de 2015 y de 2016, respectivamente. Esta última cifra refleja el impacto que ha tenido el Fenómeno de El Niño costero sobre la producción.

La exportación de palta Hass ha ido creciendo de manera excepcional, siendo así uno de los productos más reconocidos a nivel mundial, sobre todo en el mercado norteamericano, convirtiéndose en uno de sus principales proveedores, siendo también el principal país destino de paltas Hass desde el Perú. Durante el primer trimestre del 2017 el consumo per cápita de Estados Unidos ha crecido un 0,3% respecto al trimestre anterior. Esta tasa es 2 décimas menor que la del cuarto trimestre de 2016, cuando fue del 0,5%. (EXPANSION, 2017)

Actualmente los 40 productores de paltas Hass del Valle de Huayán-Huaral cuentan con 180 hectáreas de paltas frescas y la falta de una infraestructura adecuada no les permita enviar sus productos al exterior, viéndose obligados en algunos casos a vender las paltas Hass a intermediarios (empresas exportadoras) significando ello una merma en sus ganancias, ya que el valor de sus productos pierde su valor real al utilizar a empresas intermediarias en la exportación de las paltas Hass. Esto no solo se presenta en el valle de Huayán ya que de las 34 mil hectáreas de paltas cultivadas a nivel nacional esta situación se presenta en varios departamentos del país.

Es ante esta realidad que se propone implementar estrategias para la exportación de paltas Hass de los productores de paltos Hass en el valle de Huayan- Huaral, para ello se identificó las principales debilidades y problemas de la los productores, siendo las más resaltantes la falta de un sistema de gestión comercial y estrategias para la exportación de paltas Hass y déficits en el sistema operativo y productivo para producir a gran escala las paltas Hass para el mercado externo.

Así también, la escasa tecnificación e industrialización para el cultivo, cuidado, cosecha y manipulación del producto, lo cual limita su comercialización al exterior, ya que los estándares de calidad y regulaciones para exportar productos agrícolas son exigentes.

A su vez, otro de los problemas que más afecta a los productores de palta Hass del Valle Huayan- Huaral es la falta de asociatividad y unión entre ellos, ya que al no superar diferencias relacionadas al precio, uso de insumos, procesos y comercialización, les impide funcionar como una asociación organizada, estable y confiable para el envío de productos al exterior.

Al respecto el Mincetur (2010), señala que la asociatividad surge como mecanismo de cooperación entre las empresas pequeñas y medianas que están enfrentando un proceso de globalización. En este mecanismo de cooperación entre pequeñas y medianas empresas, cada empresa decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial.

Asimismo, se puede observar que entre los productores de palta Hass del Valle Huayan- Huaral, aún falta incorporar mayor tecnología e industrialización para el cultivo, cuidado, cosecha y manipulación del producto, lo cual limita su comercialización al exterior, ya que los estándares de calidad y regulaciones para exportar productos agrícolas son exigentes.

Toledo (2010), refiere que la innovación es una urgencia, para continuar siendo exitosos en materia de exportaciones, como lo demuestran los contenidos de variadas propuestas y agendas de innovación en las instituciones. Es indudable que la adopción de tecnologías en la agricultura favorece y garantiza la producción y calidad del producto, lo cual asegura su comercialización.

Como efecto de la poca tecnificación en la producción de paltas Hass, no se le da el valor agregado al producto, lo cual no le permite competir con otros productores y asociaciones que sí se preocupan por mejorar su producto, ya en el tamaño, sabor, conservación, etc., lo cual pone en desventaja a los productores de palta Hass del Valle Huayan- Huaral para que puedan exportar exitosamente a Estados Unidos.

Al respecto Paz (2009), señala que el agricultor necesita seguridad de mercado, precios relativamente estables y orientar sus productos hacia una demanda más elástica, donde la relación flete-producto sea menor para que una mayor parte del precio final sea para él. Esto sólo es posible si cambia a un cultivo de mayor rentabilidad, eleva el valor agregado de sus productos o dispone de mercados industriales o de exportación.

Los problemas descritos impiden la competitividad entre los productores de palta Hass del Valle Huayan- Huaral, ya que no trabajan como asociación sino en forma individual, lo cual no les permite negociar en bloque, no cuentan con herramientas

y tecnología que los diferencie. En consecuencia, producen productos de baja calidad y bajo precio, colocándolo en desventaja a otros productores de palta Hass en la región y el Perú. Rojas (2007), indica que la competitividad del sector agroalimentario es su capacidad para colocar los bienes que produce en los mercados, bajo condiciones leales de competencia, de tal manera que se traduzca en bienestar en la población.

Identificado los problemas que limitan la exportación de paltas hass al exterior se busca implementar estrategias, tomando como referencia las estrategias competitivas de Porter, que incluye darle el valor al producto, así diferenciarse de la competencia, identificar al cliente o clientes potenciales para enviar los productos al exterior, implementar estrategias competitivas, contar con una fuerza de ventas capacitada y experimentada en negociar productos al exterior.

Porter (2006), menciona que la estrategia competitiva “se considera como la acción que lleva a desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deberían ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

Lograr ello significa contar con el capital y financiamiento adecuado, ya que parte de la propuesta es que los productores tecnifiquen sus procesos, para ello es necesario contar con una planta procesadora de primer nivel, la cual debe incluir un área de laboratorio donde se mejoren los productos.

En el contexto nacional se han realizado diversos estudios relacionados con la exportación de paltas Hass al mercado externo entre los que destaca la investigación de Vidal (2010), quien presentó un estudio de Pre-factibilidad para la exportación de palta Hass a Estados Unidos, parte de su estudio consistió en hacer un análisis estratégico del sector interno y externo referente a un nivel político, económico, socio cultural y tecnológico. Además, estableció un plan estratégico en base al análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter y la matriz FODA. Entre sus conclusiones pudo determinar:

- La actividad exportadora se realizará por medio de la puesta en marcha de la planta procesadora y con ayuda de una agencia comercializadora que permita colocar el mercado de una forma más adecuada.
- La colocación de anuncios en diversos medios, lo cual será una ventaja competitiva frente a los demás exportadores, y de alguna forma, al ser también una novedad, en cuanto a país exportador, se pretende obtener un mayor porcentaje del mercado.

Asimismo, recomendó que:

- Se debe aprovechar el Tratado de Libre Comercio, que incluye a la palta como uno de los productos a entrar libre de impuestos al mercado norteamericano.

- Con la finalidad de reducir costos en materia prima, podrían establecerse alianzas con los proveedores, es decir, agricultores, para que, de acuerdo a las cantidades adquiridas, puedan ofrecer descuentos o diversos incentivos. En todo momento, se debe constatar que el cultivo y la cosecha sean hechos bajo los requisitos exigidos por SENASA y Estados Unidos.

Así también, el MRE (2011), desarrolló el Perfil de mercado de paltas hass en Estados Unidos, quien refiere que la industria de la palta Hass en Estados Unidos se ha desarrollado notoriamente en los últimos diez años, experimentado un crecimiento de 104% en los últimos nueve años hasta alcanzar 1.3 mil millones de libras en el 2010 y que según las proyecciones este porcentaje aumentará en los años próximos. Asimismo, el perfil refiere que si bien se vislumbran oportunidades interesantes para la palta Hass peruana en Estados Unidos, nuestro país tendrá que demostrar la capacidad de ofrecer un producto de alta calidad que le permita posicionarse en el mercado norteamericano, así hacerle frente a su principal competidor que es México.

A su vez, Villarroel (2014), realizó un estudio respecto a la exportación de la palta Hass al mercado de EE.UU y su relación en el desarrollo del sector agroindustrial peruano, donde concluye:

- Las paltas Hass peruanas se caracterizan por su sabor, valor nutritivo, grado de conservación, etc. según el 65.4% de las empresas exportadoras peruanas encuestadas uno de los factores de la gran demanda de paltas Hass en el mercado de Estados Unidos es su valor nutritivo, y su calidad. Ello ha generado que el producto peruano sea muy requerido, favoreciendo así en el crecimiento del sector agroindustrial, ya que incentiva una mayor producción y aseguramiento laboral de la cadena productiva.
- Con la firma del tratado de libre comercio entre el Perú y los Estados Unidos se han eliminado diversas restricciones para la exportación de las paltas Hass, así mismo se han disminuido algunos aranceles e impuestos que antes del tratado eran un limitante, ello ha generado un mayor flujo y envío de paltas Hass de diversas asociaciones y empresas exportadoras.

Así también, Gonzalo (2012) realizó una investigación respecto al diseño de una cadena de suministro para exportación de palta Hass en la región de La Libertad, donde señala que las características agroecológicas de la costa peruana, valles interandinos y ceja de selva, ofrecen excelentes condiciones para la producción de paltas Hass; es posible producir todo el año, siendo una ventaja competitiva que la mayor concentración de cosechas coincide con la ventana de exportación a países del hemisferio norte. Manifiesta que los altos niveles de competencia en los mercados internacionales, han llevado a las empresas a la conclusión que para sobrevivir y tener éxito en entornos más agresivos, ya no basta mejorar sus operaciones ni integrar sus funciones internas, sino que se hace necesario ir más allá de las fronteras de la empresa e iniciar relaciones de intercambio de

información, materiales y recursos con los proveedores y clientes en una forma mucho más integrada, utilizando enfoques innovadores que beneficien conjuntamente a todos los actores de la cadena de suministros.

Creemos que la implementación de diversas estrategias, las que se precisan en el presente estudio, ayudaría en el desarrollo de los productores exporten las paltas Hass directamente, sin la necesidad de intermediarios, siendo ello uno de los objetivos del estudio.

1.1.1 Problema general

¿Qué estrategias se implementarían para desarrollar la exportación de paltas Hass a Estados Unidos por parte de los productores del Valle de Huayan-Huaral?

1.1.2. Problemas específicos

1. ¿De qué manera los costos de producción inciden en la exportación de paltas Hass a Estados Unidos entre los productores del Valle de Huayan-Huaral?
2. ¿De qué manera la falta de una adecuada asociatividad impide la exportación de paltas Hass a Estados Unidos entre los productores del Valle de Huayan-Huaral?
3. ¿De qué manera la escasa tecnificación en el proceso productivo limita la exportación de paltas Hass a Estados Unidos entre los productores del Valle de Huayan-Huaral?

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Establecer qué estrategias se implementarían para desarrollar la exportación de paltas Hass a Estados Unidos por parte de los productores del Valle de Huayan-Huaral

1.2.2. Objetivos específicos

4. Determinar de qué manera los costos de producción incide en la exportación de paltas Hass a Estados Unidos entre los productores del Valle de Huayán-Huaral

5. Determinar de qué manera una adecuada asociatividad impide la exportación de paltas Hass a Estados Unidos entre los productores del Valle de Huayán-Huaral.
6. Especificar de qué manera la escasa tecnificación en el proceso productivo limita la exportación de paltas Hass a Estados Unidos entre los productores del Valle de Huayán-Huaral

1.3. Impacto potencial

1.3.1 Impacto teórico:

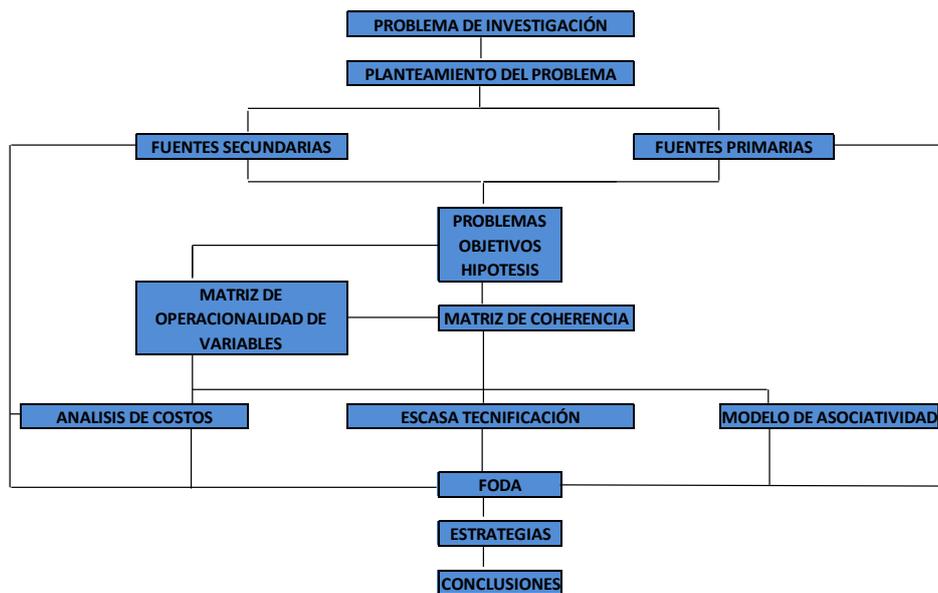
El estudio impactaría el ámbito teórico porque profundiza en conceptos y teorías relacionadas en el uso eficiente de estrategias y herramientas competitivas que favorezcan la exportación, la cual abre alternativas de mejores mecanismos hacia el proceso de exportación, incentivando a los factores principales en el proceso productivo, siendo ello favorable en el crecimiento comercial de los productores de palta Hass del Valle de Huayan-Huaral. A su vez, la información presentada puede servir como un apoyo a cualquier grupo de productores de diversos productos, asimismo, como fuente teórica para otros investigadores.

1.3.2 Impacto práctico:

Proponer estrategias para mejorar y optimizar estrategias de comercialización al mercado norteamericano aumentaría las ganancias de los productores de palta Hass del valle de Huayan, favoreciendo, a su vez, a toda la cadena productiva que interviene en la producción de este tipo de paltas, creemos que ello es factible, ya que el producto es de calidad y podría competir con otros productores, tanto nacionales como extranjeros.

Al implementarse estrategias competitivas que se adecue a las necesidades y exigencias de los productores del Valle de Huayan- Huaral se podrá impulsar exitosamente la exportación de paltas Hass en forma periódica. Beneficiando a los productores de paltas Hass del Valle de Huayán- Huaral, a su vez, involucrando toda la cadena productiva que se encuentre comprendida, ya en la siembra, cosecha o distribución de paltas Hass.

Figura 1. Esquema de investigación del proyecto



Fuente: (Villegas R., 2017). Elaboración propia

La investigación se centra en la implementación de un modelo de asociatividad, mayor tecnificación en sus procesos y un análisis de los costos de producción de paltas Hass, ya que es aquí donde se ha podido observar los principales problemas y limitantes de los productores de paltas Hass del Valle de Huayán-Huaral para exportar exitosamente sus productos al Mercado Norteamericano.

CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. Antecedentes

Los antecedentes de investigación ayudarán a situarnos en el contexto actual de las variables de estudio. Según Paredes (2006), los antecedentes constituyen el marco de referencia que permite ubicar el tema de investigación dentro del área del conocimiento general. Se redacta en función a los objetivos y la justificación. Los antecedentes tienen que incluir una buena revisión actualizada de la bibliografía nacional y/o extranjera existente sobre el problema planteado.

Respecto al tema considero que la apertura de nuevos mercados a través de los diferentes TLC (tratados de libre comercio) ha permitido impulsar el sector agroindustrial en el Perú, ya que la mayoría de productos a exportar se encuentran dentro del sector agrícola, ello por la calidad de los insumos y productos nacionales. Es evidente que no todos los productos tienen la misma demanda lo cual se refleja en el bajo desarrollo de algunos sectores agroindustriales; en cambio, productos como la palta Hass vienen teniendo una intensa demanda, sobre todo en el mercado Norte Americano y Europeo, generando un fortalecimiento al sector agroindustrial.

A pesar de la consolidación del comercio exterior aún hay deficiencias y limitantes comerciales entre algunos agroexportadores de paltas Hass en nuestro país, tales como la escasa tecnificación e industrialización para el cultivo, cuidado, cosecha y manipulación del producto, lo cual limita su comercialización al exterior, ya que los estándares de calidad y regulaciones para exportar productos agrícolas son exigentes, así mismo la mayoría de las ventas y distribución de las paltas Hass se hace a intermediarios, para ello se acopia, clasifica y envasa las paltas para que las empresas exportadoras (terceros) compren al por mayor los productos, este proceso limita a la asociación de productores a vender sus paltas a las empresas exportadoras, ya que muchos aún no cuentan con un centro de procesamiento de alto nivel para su comercialización al exterior, siendo ello un limitante para los objetivos comerciales de los productores.

Los limitantes descritos les impiden ser competitivos a diferencia de su competencia. Así enviar sus productos a mercados externos. Es ante este contexto que se desarrolla esta investigación, la cual propone la propuesta de implementación de estrategias como una herramienta para mejorar y consolidar las exportaciones de paltas Hass de Estados Unidos de los productores del Valle de Huayán-Huaral, quienes, en la actualidad, cuentan con 400 Has sembradas con

paltas, en su mayoría las de tipo Hass, siendo necesario contar con las condiciones adecuadas para su exportación.

Se han podido establecer diversos antecedentes de investigación que guardan relación con el tema planteado, ello servirá posteriormente para hacer una comparación (discusión) con los resultados obtenidos en nuestro estudio, la exploración de estos estudios abarcan los antecedentes nacionales e internacionales.

Antecedentes nacionales:

Perfil del mercado

El Ministerio de Relaciones Exteriores (2011), a través de diversas investigaciones, realizó el perfil de mercado de palta Hass en Estados Unidos; señala que la industria de la palta Hass en el mercado de Estados Unidos ha crecido significativamente en los últimos años, lo cual es una oportunidad de negocio para países exportadores de paltas Hass, más aún para el Perú, ya que la calidad de sus paltas es reconocida en el mercado norteamericano. Asimismo, señala que el Tratado de Libre Comercio (en adelante TLC) firmado entre nuestro país y Estados Unidos ha beneficiado al sector agroindustrial, ya que se han eliminado algunas barreras arancelarias que hasta antes del TLC limitaba las exportaciones. El estudio desarrollado por el MRE concluye que si bien es cierto que se observa oportunidades interesantes para la palta Hass peruana en Estados Unidos, para aprovecharlas el Perú tendrá que tomar acciones en la mejora de su producto, incorporación de estrategias de mercadeo, mejora en la tecnología, incorporación de normas de calidad en la producción, de esa manera poder consolidarse en el mercado de Estados Unidos.

En la siguiente figura se puede apreciar el aumento del volumen de palta Hass y otras variedades exportadas por el mercado de Estados Unidos, superando a su producción doméstica, la cual es reflejo de la eliminación de algunos aranceles y regulaciones, permitiendo la entrada de la palta Hass y similares a gran escala.

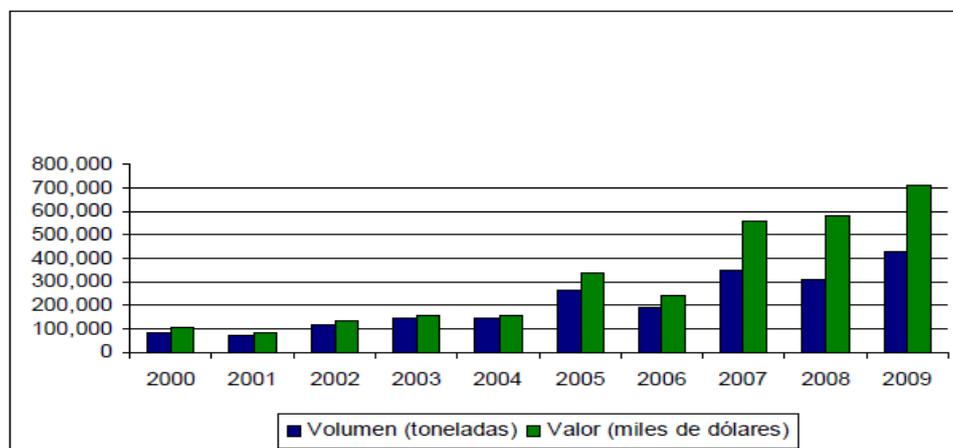


Figura 2. Evolución de las importaciones de paltas Hass y similares al mercado de Estados Unidos en los últimos años

Fuente: United States Department Of Agriculture- USDA

Vidal (2010), realiza un diagnóstico de las razones para elegir las paltas Hass como producto de exportación al mercado de Estados Unidos. El objetivo de su estudio fue realizar un estudio de Pre-factibilidad para la exportación de palta Hass a Estados Unidos, la metodología utilizada corresponde a la aplicada no experimental, la población y muestra de estudio corresponde a la exportación de paltas hass del Perú al mercado de Estados Unidos, así mismo entre sus conclusiones refiere que la preferencia de los consumidores norteamericanos por una alimentación sana, las variables macroeconómicas y crecimiento de las importaciones de palta Hass, hacen considerar factible su exportación como una excelente oportunidad de negocio.

Así mismo refiere que el éxito de la exportación de las paltas hass requiere la puesta en marcha de la planta procesadora y con ayuda de una agencia comercializadora que permita colocar el mercado de una forma más adecuada. Por ello, la inversión en publicidad y ventas es elevada, dado que se gestionará la colocación de anuncios en diversos medios, lo cual será una ventaja competitiva frente a los demás exportadores, y de alguna forma, al ser también una novedad, en cuanto a país exportador, se pretende obtener un mayor porcentaje del mercado.

Sánchez (2008), exploró el perfil del mercado de la palta en el mundo. Respecto al perfil del mercado de Estados Unidos señaló que los consumidores de paltas en Estados Unidos, presentan diversas características, tales como ser consumida por mujeres entre 25-54 años, de nivel socio económico alto y de estudios superiores, personas que se preocupan por su salud y de mente abierta en el consumo de productos orgánicos. Asimismo, señala que valoran la calidad, frescura, valor nutritivo y sabor de los productos que consumen, teniendo la palta Hass peruana todas esas características, la cual es considerada un producto de alta calidad en los mercados foráneos.

Villaruel (2014), realizó una investigación respecto a la exportación de la palta Hass al mercado de EE.UU y su relación en el desarrollo del sector agroindustrial peruano, el cual propuso como objetivo determinar cómo la exportación de la palta Hass al mercado de EE.UU se relaciona con el desarrollo del sector agroindustrial peruano, 2013. La metodología utilizada corresponde al descriptivo correlacional de diseño no experimental. La población de estudio estuvo conformada por los agroexportadores de palta Hass ubicados en Huaral los cuales suman a 28 instituciones entre asociaciones y agroexportadores de palta Hass ubicados en Huaral. Asimismo, su muestra de estudio después de aplicar la formula estadística corresponde a 16 asociaciones de agroexportadores. Los instrumentos de recolección de datos fueron la observación, revisión bibliográfica, cuestionario. Entre las conclusiones más relevantes del estudio se pudo determinar

que las palta Hass peruana se caracterizan por su sabor, valor nutritivo, grado de conservación, etc.; según el 65.4% de las empresas exportadoras peruanas encuestadas uno de los factores de la gran demanda de palta Hass en el mercado de Estados Unidos es su valor nutritivo, y su calidad. Ello ha generado que el producto peruano sea muy requerido, favoreciendo así en el crecimiento del sector agroindustrial.

	Ene	Feb.	Mar	Abr.	Mayo	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
México												
Chile												
Perú												
Sudáfrica												
California												
Florida												

Figura 3. Estacionalidad de la producción de palta Hass

Fuente: PROMPERU, SIICEX (2012)

Estrategias competitivas en la agroexportación

Arrincón (2009), explora la relación entre estrategias y ventajas competitivas para el desarrollo de las Pyme agroindustriales. Su objetivo de estudio es determinar la relación entre estrategias competitivas y el desarrollo de las Pymes agroindustriales. El tipo de investigación corresponde al descriptivo no experimental. Los instrumentos de recolección de datos corresponden a la observación, revisión bibliográfica, encuesta. Así concluye que la incorporación de las estrategias permitirá fortalecer el desarrollo de las Pyme agroindustriales, pero para ello se deben de identificar las fortalezas y debilidades de la empresa; a partir de ello aplicar estrategias competitivas para la consolidación de las Pyme agroindustriales. Asimismo, determinó que las Pyme Agroindustriales, para desarrollarse en un escenario de competitividad global que les permita distinguirse en el desempeño con sus competidores, deben de innovar las áreas centrales de la empresa, mercadeo, costos y gestión.

A su vez, Elías (2010), en un artículo describe que la innovación es un elemento fundamental para incrementar la producción en el sector agrícola y que en la agricultura de nuestro país se observa que el segmento predominante corresponde a una agricultura extensiva de baja rentabilidad y poco competitiva como resultado de su baja productividad y débil articulación al mercado. En particular, el productor agrario se caracteriza por su bajo nivel educativo y limitado acceso a servicios básicos y productivos, lo que hace que dispongamos de recursos humanos debilitados. Para superar esta realidad sugiere capacitar a los agricultores, asociarlos y dotarles de herramientas que les permita contar con un

producto de calidad, sistema de producción de primer nivel que los ponga a la par de sus competidores.

En la figura se puede apreciar las hectáreas de paltas Hass en el Perú y como estas han ido evolucionando con los años; parte de ellos se relaciona con lo descrito por Elías (2010), ya que a partir del 2000 se puede evidenciar un aumento significativo del área para las paltas Hass. Parte de ello es por la tecnificación en su cultivo, lo cual genera un producto de alta calidad con demanda internacional, obligando a contar con mayores hectáreas de cultivo.

Años	Nacional	La Libertad	Lima	Ica	Junín	Ancash	Arequipa
2000	8680	676	1889	692	2873	246	171
2001	10266	1131	2669	702	3158	296	173
2002	10322	1141	2644	698	3247	298	175
2003	11163	1681	2786	692	3347	302	190
2004	11691	1678	2940	738	3634	302	198
2005	11690	1689	3103	768	3255	300	198
2006	12412	1715	3262	977	3249	324	196
2007	13603	1844	3465	1404	3354	305	252
2008	14370	2111	3502	1440	3514	305	293
2009	16292	2312	3811	1771	3958	620	319
2010	17750	2677	3973	1900	4050	642	374
2011	19339	3427	4279	2124	3916	677	413
2012	23642	4743	4348	2429	3946	2392	467
2013	25750	5776	4615	3043	3904	2452	576

Figura 4. Áreas de cultivo de palta Hass en el Perú (Ha)

Fuente: MINAG

Como complemento a lo descrito por Elías (2010), es importante señalar qué es la agroexportación, ya que es parte de nuestras variables de estudio. Según el Minagri (2005), la agroexportación es la fase final y la de mayores exigencias de la producción agropecuaria, a la que se debe brindar especial atención. Refiere que en una economía global se compite en todos los mercados y las demandas de los consumidores en cada mercado exigen que la calidad, oportunidad, precio y forma de presentación de los productos, entre otras exigencias, satisfagan sus deseos, que de no ser atendidas convenientemente conllevan al fracaso de cualquier proyecto de exportación. Es ante esta descripción que se torna importante implementar estrategias competitivas como una herramienta de éxito comercial en la exportación de productos, específicamente paltas Hass.

En la figura siguiente se aprecia la evolución del precio promedio anual de exportación de palta fresca a Estados Unidos

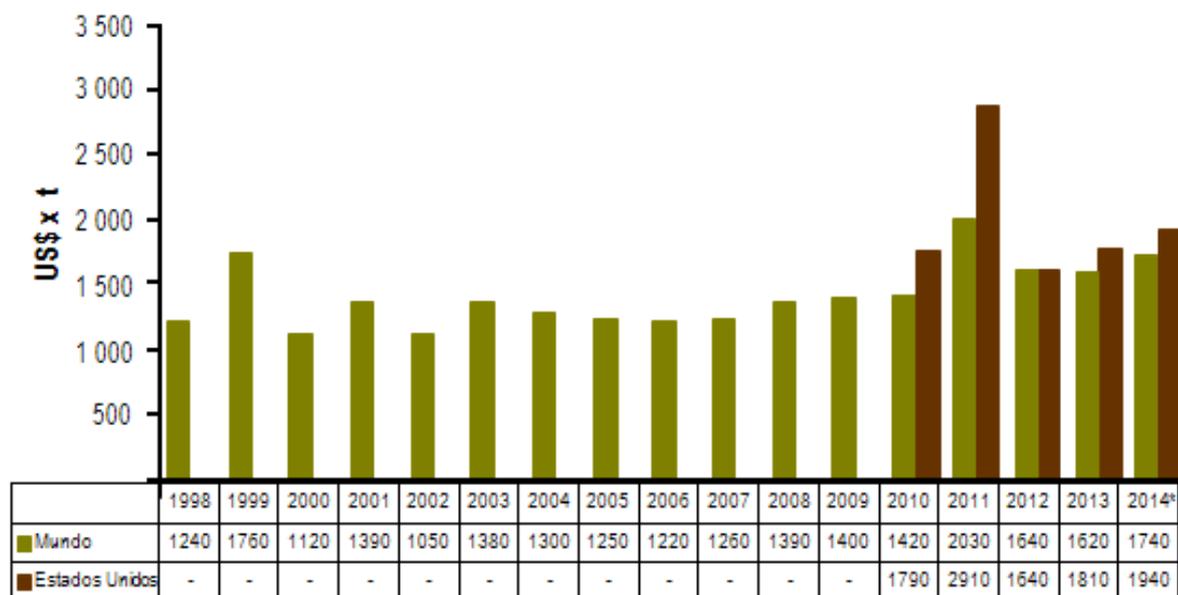


Figura 5. Precio promedio anual de exportación de palta fresca a Estados Unidos

Fuente: Minagri

El análisis y exploración de la importancia de la cadena de suministro para la exportación de paltas Hass ha sido investigada por Gonzalo (2012), el objetivo de su estudio fue proponer el diseño de una cadena de abastecimiento integral de la palta Hass a Estados Unidos en la región de La Libertad que permita maximizar el valor generado del producto. El diseño de estudio propuesto fue el aplicativo. Su muestra de estudio está representada por las exportaciones de palta Hass en el Perú.

Los instrumentos de recolección de datos utilizados corresponde a la encuesta, así mismo concluye que en el Perú, se produce grandes cantidades de palta gracias a la biodiversidad de sus valles y condiciones climatológicas es por ello que se exporta al mundo siendo su principal mercado Estados Unidos, aunque también indica que los altos niveles de competencia en el mercado interno y externo ha llevado a las empresas a implementar estrategias de mercadeo, el cual abarca todo el proceso productivo, ya que no es suficiente mejorar algunos procesos, sino que este debe ser integral. Incide en la importancia de contar con una gestión efectiva de la cadena de suministro, el cual permitirá competir con éxito en los mercados actuales, concluye que la implantación de mejores prácticas en áreas como la planificación del suministro y la demanda, producción, transporte, almacenaje, compras y servicio al cliente.

Seminario (2013), propuso un diseño de implementación de un sistema de gestión comercial para la exportación de paltas Hass entre los agricultores de Huaral. El cual planteó como objetivo principal de su estudio proponer el diseño para la

implementación de un sistema de gestión comercial para la exportación de paltas Hass en el Valle de Huaral.

En la misma línea este autor menciona que la metodología empleada correspondió a la aplicativa de diseño no experimental, la población de estudio está conformada por los agricultores de palta hass del valle de Huaral, la muestra final lo conforman la asociación de productores de paltos Hass en el valle de Huaral “Santa Rosa”; cuenta en la actualidad con 32 miembros propietarios. Entre las conclusiones más importantes del estudio se pudo determinar que la asociación presenta limitantes en los diversos procesos productivos de las paltas Hass, ello le impide comercializar sus productos al exterior en forma directa, teniendo que vender sus productos a empresas intermediaras (exportadores), los cuales no le dan el valor al producto (paltas Hass) que la asociación considera, siendo ello un desmedro en los intereses económicos de los agricultores.

Asimismo, se ha propuesto un sistema de gestión comercial con la intención que ayude a la asociación de productores de paltos Hass del valle de Huaral a exportar sus productos directamente, ello hace necesario darle el valor adecuado al producto, mejorar los procesos de producción a través de instalar una planta de procesamiento, contar con un área de laboratorio para mejorar la calidad del producto, identificar el mercado a exportar y a la competencia, así mismo contar con un grupo de vendedores expertos en enviar productos al exterior. Todo ello es posible si se cuenta con el financiamiento necesario, así mismo la decisión de los miembros de la asociación para realizar los cambios propuestos.

Cáceres, A, et al (2008), realizaron un estudio de la cadena de palta de Luricocha con criterios de equidad, inclusión y sostenibilidad ambiental, en la cual describe su problemática respecto a los agricultores de paltas de la zona de Luricocha, quienes deben enfrentar el grave problema de la pobreza teniendo la difícil tarea de encontrar alternativas que le permitan acceder a mejores oportunidades de mercado. Ante ello la cooperación con estamentos nacionales e internacionales se hace vigente, ya que la calidad de las paltas de esta zona es reconocida en el mercado interno, y su exportación en grandes volúmenes requeriría de la capacitación en técnicas de siembra, cuidado de la planta, fertilización, cosecha, procesado, embalaje, tecnificación de riego, estrategias de mercadeo, etc.

Si bien es cierto la participación del Gobierno Local, Regional y Central ha sido brindar su apoyo a través del otorgamiento de asistencia técnica, infraestructura de riego, promoción de la palta a través del fomento de la exportación y en algunos casos realizar labores de empoderamiento. Sin embargo su participación es aún limitada, puesto que durante el trabajo de campo los pobladores mostraron su poca satisfacción con el gobierno municipal actual, haciendo hincapié que no existe una preocupación real en terminar con los problemas más críticos de la zona, como es el caso de la escasez de agua, lo que implica para los agricultores la poca conexión del alcalde con el pueblo de Luricocha lo que va repercutir también en el debilitamiento de las organizaciones ya existentes y la débil voluntad de

organizarse debido a que el alcalde es la primera autoridad pública llamada a concertar y promover medidas de empoderamiento.

Antecedentes internacionales:

Martínez (2009), realizó el estudio del mercado para exportación del aguacate Hass, producido en el Municipio de Pueblo Nuevo Viñas, Santa Rosa en Guatemala. Su objetivo de investigación fue establecer la viabilidad de exportación del aguacate Hass, producido el Municipio de Pueblo Nuevo Viñas, Santa Rosa. El método empleado corresponde al aplicativo no experimental. La población de estudio lo conforma el mercado exportador de aguacate hass del Municipio de Pueblo Nuevo Viñas, Santa Rosa. Entre las técnicas de recolección de datos figuran la revisión bibliográfica, entrevistas y encuestas. Entre sus conclusiones más relevantes se pudo determinar que la demanda de Estados Unidos de Norteamérica al año 2007 fue de aproximadamente 331.250 toneladas, que indica un futuro muy prometedor para el aguacate Hass proveniente de Guatemala. Así también se concluyó que los principales competidores de Guatemala en el país norteamericano son: México que el año 2007 superaba el millón de toneladas anuales y Chile las 245.00 toneladas anuales, que conjuntamente abarcan el 50% del mercado.

Troncoso, Aguirre, Manríquez, Mundigo, (2008), analizaron un estudio en función a los factores que inciden en el precio de palta Hass chilena, señalaron que los mercados de destino son muy influyentes en el precio, seguido de los meses de comercialización y, en último término, el calibre. Los mercados europeos y argentinos tienen impactos negativos significativos en el precio en tanto que, con la excepción de Houston, los mercados norteamericanos y Tokio tienen impactos positivos. En cuanto al mes de comercialización, los resultados apuntan a favor de una cosecha tardía, cercana al mes de Diciembre. El tamaño, con una influencia positiva aunque poco significativa sobre el precio, también favorece una cosecha tardía. Del estudio se pudo concluir que la proporción del mercado está inversamente relacionada con el precio, mostrando que la palta obtiene mejores precios en los mercados donde tiene una baja presencia. El origen es también importante. En la Unión Europea los productos provenientes de Kenia obtienen precios bajo el promedio, en tanto que aquellos provenientes de México, España y Sudáfrica son premiados en el mercado. En EUA la palta proveniente de Florida es castigada, en tanto, que aquella producida en República Dominicana o California, obtiene precios sobre el promedio.

Troncoso, Esparza, Vergara, (2007), realizaron un estudio relacionado a la producción de aceite de palta en Chile, una alternativa de negocio a través del valor agregado de la palta. El objetivo de su investigación fue proporcionar a los pequeños y medianos Productores de Palta de la zona Central de Chile, un estudio y evaluación estratégica en relación a la producción del Aceite de Palta Extravirgen en Chile, como alternativa de mayor valor agregado. La metodología utilizada corresponde a la descriptiva no experimental. La muestra de estudio lo conforman los pequeños y medianos productores de palta de la zona Central de

Chile, los métodos de recolección de datos utilizados corresponden a la encuesta, entrevista, revisión documental.

Así mismo entre las conclusiones más relevantes de la investigación se pudo determinar que si bien no existe una condición crítica en la comercialización y la producción de Palta, la situación de riesgo sobre el principal Mercado de Exportación de la Palta sumado a un bajo consumo Nacional, crean gran inestabilidad e incertidumbre en el mercado local, las que impactan negativamente a los medianos y pequeños productores. Así mismo es relevante aprovechar la mayor oportunidad que ofrecen los mercados extranjeros, específicamente, el Mercado Norteamericano, Asiático y Europeo, donde existe un consumidor final sensible a las características de nuestro producto dado un mayor conocimiento de este y el cual está dispuesto a pagar por ellas, en especial si el producto es de calidad y es de palta chilena, altamente posicionada.

Guzmán, Vera, (2012), realizaron un diseño de plan estratégico para incrementar las exportaciones de aguacate (paltas) hacia el mercado francés. El objetivo de su investigación fue diseñar un plan estratégico para incrementar las exportaciones de aguacate (paltas) hacia el mercado francés, así mismo analizar la competitividad de los aguacates ecuatorianos en relación a la de los países competidores. La población de estudio lo conforman las exportaciones de aguacate al mercado francés, los instrumentos de recolección de datos utilizados corresponde a la revisión temática, encuestas y entrevistas. Las conclusiones más relevantes del estudio determinaron que es importante la organización y unión de los productores de aguacate para que exista compromiso en llevar a cabo el plan estratégico propuesto, así mismo refiere que para ingresar al mercado francés se necesitará de un gran esfuerzo y labor en el área comercial, donde la incorporación de estrategias de venta se hace necesario para competir con otros países exportadores.

Ramírez (2008), diseñó una propuesta de conformación de la asociación de productores de aguacate a nivel nacional para satisfacer necesidades de exportación, los objetivos de su investigación fueron determinar áreas, volúmenes, calidad y destino de la producción de aguacate, establecer un diagnóstico preliminar sobre los principales problemas fitosanitarios asociados a la producción de aguacate, estimar los costos de producción en campo, y de venta, recopilar inquietudes y problemas que se presentan en el sistema organizativo de los productores de aguacate. La metodología del estudio corresponde al tipo aplicativo. La población de estudio lo conforman la asociación de productores de aguacate a nivel nacional, los métodos de recolección de datos utilizados corresponden a la revisión bibliográfica, censo, encuestas, entrevistas. Entre las conclusiones de mayor relevancia se pudo determinar que si los agricultores mejoran los estándares de calidad en la producción de sus productos tendrán la posibilidad de producir como para exportarlos a mejores precios y así verán mejorada su calidad de vida y de las personas involucradas en el proceso. Asimismo, refiere que el producto está teniendo una gran acogida a nivel nacional para satisfacer las necesidades de exportación de aguacate, principalmente a

países europeos por ser un mercado muy interesado en productos frescos naturales.

Morales, Gamboa, (2009), analizaron el aguacate (paltas) como eje estratégico en el desarrollo regional en Nayarit, México. Los autores describen que en la actualidad México mantiene el primer lugar en producción y exportación, siendo a su vez Michoacán el estado que cosecha la mayor producción; sin embargo el cultivo se ha extendido a otras entidades federativas y Nayarit ocupa el segundo lugar en producción, dedicando los municipios de Tepic, Xalisco y San Blas el mayor número de hectáreas para producir este fruto. Refieren que el objetivo de su estudio es analizar las condiciones enfrentadas por los productores de aguacate en el estado de Nayarit y las posibilidades que la cadena agroalimentaria ofrece para el desarrollo regional. Parte del estudio consiste en identificar los factores ambientales, económicos y sociales que están limitando el desarrollo de los aguacateros de Nayarit, se hace un análisis documental y trabajo de campo, mediante entrevistas y encuestas. Se hace énfasis en los problemas principales, sus causas, sus efectos y la dimensión de los mismos. Al mismo tiempo, se identifican las potencialidades y oportunidades que tienen los productores de aguacate en el estado. Así también, indican que la implementación de estrategias comerciales es necesaria para consolidar el aguacate de la región Nayarit frente a otras regiones y países competidores.

Patiño, Largo, (2010), desarrollaron el estudio Formulación de un plan de negocios para la exportación de aceite de aguacate, con el objetivo de constituir una empresa comercializadora de Aceite de Aguacate a nivel Internacional, rentable económicamente y con excelente calidad en sus procesos, así también el de proveer al mercado un producto de excelentes características nutricionales y de fácil consumo. La metodología de estudio es la aplicada ya que se desarrollará un plan de negocio para la exportación del valor agregado: aceite de palta. La población de estudio lo conforman las exportaciones de aguacate. Los métodos de recolección de datos utilizados corresponden a la revisión bibliográfica y la encuesta. Entre sus conclusiones más relevantes se pudo determinar que el mercado del aceite de aguacate es amplio a nivel internacional, razón por la cual se presentan perspectivas favorables para el crecimiento de las exportaciones de este producto. Así mismo se determinó que a nivel de viabilidad comercial, se mostraron cifras de importaciones anuales que superan ampliamente las expectativas de venta y en donde comparadas con el precio de venta de otro países, es muy accesible mostrando que el mercado es suficientemente amplio para ingresar de manera conservadora y sin grandes pretensiones con el fin de cumplir satisfactoriamente las metas propuestas.

Zapata (2009), realizó un análisis de las potencialidades y de los factores que limitan el desarrollo de su sector agropecuario y una propuesta de plan estratégico para su desarrollo. Su objetivo de estudio fue obtener un conocimiento sistematizado sobre la realidad del sector agropecuario. El método de estudio utilizado correspondió al aplicativo no experimental. Los métodos de recolección de datos corresponden a la revisión temática, observación, encuesta y entrevistas.

Entre sus conclusiones de mayor relevancia se pudo determinar que existe una producción diversificada agrícola tanto en cultivos transitorios como algodón, maíz, frijol, marigol, aguacate sorgo, yuca, arroz, como en cultivos permanentes: plátano, limón, mango y otros frutales como coco, papaya, mandarina, naranja, tamarindo, ciruela, mango ciruelo. Lo mismo puede decirse de la producción ganadera, consistente en vacunos, caprinos, ovinos y porcinos y de la producción forestal, donde el algarrobo y el zapote son las especies dominantes.

Asimismo, se identificó que existen organizaciones de los productores agropecuarios, sobre todo las de riego y la de pequeños ganaderos, pero con bajo nivel de gestión. Lo que impide el desarrollo de la organización son los fracasos en su gestión, la poca credibilidad en sus dirigentes por su poca capacidad y transparencia y el individualismo predominante.

Ortega (2008), hace un estudio respecto al valor nutrimental de la pulpa fresca de aguacate Hass, el cual puede ser utilizado como estrategia comercial para su exportación. Describe la importancia de los compuestos encontrados en la estructura de las Proteínas y de la grasa del aguacate, también considerados como esenciales en virtud de no poder ser sintetizados por el organismo humano a partir de otros compuestos o elementos y que necesariamente tienen que ser incorporados dentro de la dieta; estos son los aminoácidos y los ácidos grasos esenciales. Así mismo indica que el mercado de Estados Unidos es uno de los principales consumidores de paltas Hass, porque consideran que es un alimento protector, ya que su aporte calórico está acompañado de principios activos esenciales. El Aguacate fresco es un excelente alimento, rico en nutrientes, ya que los contiene tanto en cantidad, calidad y un armónico balance que permite su óptimo aprovechamiento.

Rodríguez, Pérez, Paredes, (2010), realizaron el estudio sobre el panorama del cultivo de palta para la Argentina: dinámica comercial en el período 2005-2009, donde describen que la exportación argentina de palta no muestra una tendencia clara; en alguna medida, ello se debe a la característica de vecería intrínseca de este frutal (a un año de abundante producción le sigue otro de bajos rendimientos, lo que genera oscilaciones en cantidad y calidad de la fruta cosechada), como así también a la situación del mercado. Así también indicaron que en cuanto a la estacionalidad de los precios y teniendo en cuenta el período analizado, los valores más elevados se ubicaron entre noviembre y mayo, coincidiendo con la época de escasez del producto y su importación. Los menores precios ocurrieron entre junio y octubre, en concordancia con la época de mayor producción nacional.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Estrategias competitivas

2.2.1.1 Definición de estrategias

La estrategia tiene su fundamento científico en el análisis estratégico, misión, visión, en el análisis situacional, interno, externo, matrices, escenarios, redefinición de la misión, visión y objetivos, estrategias y programas, implementación, seguimiento y control, la vinculación entre los objetivos con las estrategias, la participación activa de los involucrados, la evaluación de desempeño de los mismos que se encuentran responsables de las organizaciones (Aranda, 2007).

Asimismo, la estrategia es descrita como la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas (Castro 2010). Confirmando la definición de que la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas (Chandler, 2003).

2.2.1.2 Definición de estrategias competitivas

Según Espíndola (2002), la estrategia competitiva es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas, las políticas y planes esenciales para alcanzar los objetivos establecidos; en esta se definen la clase de negocios, o si la empresa está o quiere estar y la clase de empresa que es y quiere ser. Asimismo, Hill (2005), describe la estrategia competitiva como un conjunto de acciones que la empresa pone en práctica para asegurarse una ventaja competitiva sostenible, pues, una ventaja competitiva preserva los beneficios frente a los competidores, presentes o potenciales que buscan ventajas competitivas.

A su vez, Porter (2006), refiere la estrategia competitiva como aquella estrategia que supone una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas, de tal modo que se obtenga un resultado superior al promedio de las empresas competidoras del sector industrial. La estrategia competitiva implica posicionar a una empresa para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores, a la vez el objetivo de cualquier estrategia genérica es “crear valor para los compradores”.

Otra perspectiva respecto a la definición de estrategias competitivas nos proporciona Lussier (2004), quien refiere que las estrategias competitivas que desarrollan las empresas son un factor fundamental para saber la forma en que éstas van a competir en los mercados y de ellas dependerá si se tiene o

no éxito en su gestión empresarial. Es de suma importancia que las empresas puedan identificar la estrategia o conjunto de estrategias más eficaces para competir eficientemente. Solo estableciendo la estrategia pertinente se pueden lograr las metas y objetivos propuestos por las empresas. Para que una estrategia sea exitosa, ésta debe ser coherente con los valores y las metas, con los recursos y capacidades de la misma, con su entorno, con su estructura y sistemas organizativos.

2.2.1.3 Planeamiento estratégico

Martínez (2006), indica que la Planificación Estratégica: “Es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado.”

Asimismo, Cuervo (2003), señala que la planificación, “bajo el enfoque estratégico, es concebida como un proceso mediante el cual los decisores en una organización analizan y procesan información de su entorno interno y externo, evaluando las diferentes situaciones vinculadas a la ejecutoria organizacional para prever y decidir sobre la direccionalidad futura.”

García (2011), describe que en un momento como el actual, en el que la competencia es cada vez más intensa, el área de ventas es muy importante para la competitividad de la empresa. Por ello, un plan de ventas, técnicas de ventas, presupuesto de ventas, procesos, fuerza de ventas, fijación y control de objetivos, políticas retributivas, etc. son claves para ser competitivos.

Para la gestión de ventas es importante:

- Definición de un plan de ventas a partir de los objetivos corporativos y/o del plan de Marketing.
- Diagnóstico del área de ventas a todos los niveles.
- Planes de acción consecuentes.
- Definición de procedimientos internos para la gestión del equipo de ventas.
- Seguimiento semanal y mensual de los resultados.

Asimismo, García (2011), indica que para desarrollar un Plan Estratégico de ventas debemos seguir una serie de pasos:

Conoce tu producto o servicio. Desde el punto de vista de ventas, tienes que detectar las características de tu producto o servicio y, posteriormente, convertir dichas particularidades en beneficios. ¿Cuál es la diferencia? Una característica sólo describe, mientras que un beneficio, además, genera una emoción en las personas. Después, encuentra tu “ventaja”. En otras palabras: “qué servicios ofrece tu despacho que ningún otro pueda superar”.

Cuál es nuestra diferencia de nuestro producto o servicio respecto a la competencia, que ofrecemos que la competencia no, porque razón nos deberían comprar a nosotros. Como debemos implementar estas ventajas para que mi cliente pueda experimentarla. No usar las palabras precio, diferente, servicio, calidad, confianza, para describir nuestro diferencial, son palabras muy subjetivas y que todos utilizan, por lo que ya no presenta ninguna diferencia.

Cuál es nuestro cliente objetivo. A quién vamos a vender. No vale vender a todo el mundo, cuanto más focalicemos nuestro trabajo más posibilidades de éxito tendremos con él. Más podremos dirigir nuestras acciones hacia las necesidades de este colectivo.

Competencia. Quienes son nuestros competidores, que hacen, como lo hacen.

Conocimiento del mercado. En primer lugar, entérate quién es tu competencia, enfócate en tu sector y detecta cuál es la oferta existente. Con base en esta investigación, desarrolla tu “ventaja única de compra”, la cual responderá la siguiente pregunta que te hará el cliente: ¿por qué comprarte a ti? La respuesta debe acompañarse de la ventaja y los beneficios que distinguen a tu negocio frente a los demás.

Tácticas. Es conveniente hacer un listado de tácticas alineadas con la estrategia descrita, son las acciones, cosas que voy a hacer, y que nos van a permitir alcanzar los objetivos. Todas deben ser medibles, y deben tener un responsable de ejecutarlas, un periodo de inicio y fin, y un coste y el retorno de la inversión.

Fuerza de ventas. La primera interrogante es: ¿quién va a llevar mi oferta al mercado? Los integrantes de tu fuerza de ventas tienen que estar capacitados para transmitir con efectividad todos los beneficios y ventajas que distinguen a tu empresa.

Plan Anual de Ventas. Previsiones. Es importante trabajar con el total de ventas y realizar una estimación lo más científica posible respecto a lo que se puede vender en el ejercicio. Analiza varias posibilidades y escenarios. Es por ello considerado como la proyección a futuro más importante que tiene una empresa, del cual derivan los planes de los demás departamentos de la organización.

Es mucho más sencillo que una empresa alcance el cien por ciento de sus ventas si encuentra la mezcla perfecta entre estas tres estrategias y lo adiciona con inteligencia de mercado para desarrollar un plan de acción que servirá de guía para focalizar a su equipo comercial en la ejecución de sus actividades diarias.

Todas las empresas intentan incrementar sus ventas basándose en la primera estrategia: “conseguir clientes nuevos”, no importa lo que cueste y a veces cuesta mucho. Las estadísticas dicen que, si bien nos va, de cada diez

propuestas que se entregan solo una se concretara en una venta, esto, desde luego, depende de varios factores como el producto, el mercado, la industria, entre otros.



Figura 6. Proceso de la gestión comercial

Fuente: García (2007). Gestión comercial de la pyme: Herramientas y técnicas básicas para gestionar eficazmente su empresa

2.2.1.4 Estrategias de mercado

Las estrategias de mercado es un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera, y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella (Munuera y Rodríguez, 2007).

No se puede atraer a todos los compradores del mercado, o al menos no en la misma forma reconocen todas las empresas en la actualidad. Se deben de desarrollar varias estrategias de mercado ya que los compradores son

demasiado numerosos y están distribuidos de acuerdo a sus necesidades y sus prácticas de compra (Kotler, 2012).

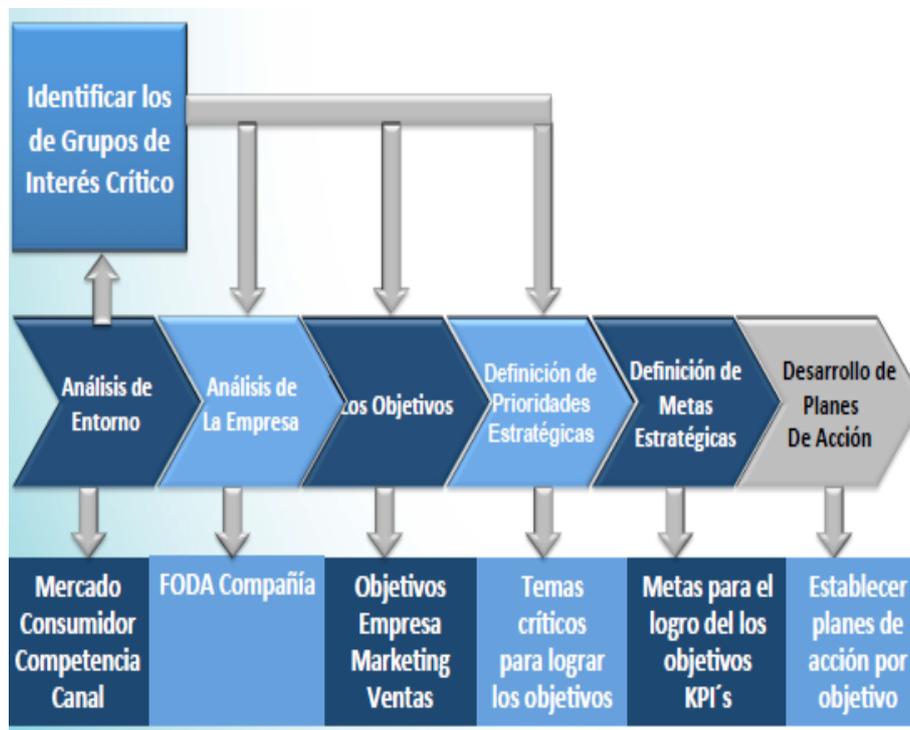


Figura 7. Planeamiento de gestión de ventas

Fuente: <http://www.docstoc.com/docs/120916000/%EF%BF%BDC%EF%BF%BDmo-preparar-un-Plan-de-Ventas>

2.2.1.5 Dimensiones de las estrategias competitivas

Porter (2004), señala las estrategias competitivas, las cuales son tomadas como dimensiones. Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias competitivas genéricas fueron:

El liderazgo en costos. Esta fue una estrategia muy popular en la década de los 70's, debido al concepto muy arraigado de la curva de experiencia. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia. Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante.

Los clientes de rendimiento marginal se evitaban y se buscaba la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa. Si la empresa tenía una posición de costos bajos, se esperaba que esto la condujera a obtener utilidades por encima del promedio de la industria y la protegiera de las cinco fuerzas competitivas.

En la medida en que los competidores luchaban mediante rebajas de precio, sus utilidades se erosionaban hasta que aquellos que quedaban en el nivel más próximo al competidor más eficiente eran eliminados. Obviamente, los competidores menos eficientes eran los primeros en sufrir las presiones competitivas.

Lograr una posición de costo total bajo, frecuentemente requería una alta participación relativa de mercado (se refiere a la participación en el mercado de una empresa con relación a su competidor más importante) u otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso a las materias primas. Podría exigir también un diseño del producto que facilitara su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas. Como contraprestación, implementar una estrategia de costo bajo podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para comprar una mayor participación en el mercado.

La diferenciación. Una segunda estrategia era la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las industrias y había negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia.

El enfoque. La tercera estrategia, consistía en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas.

2.2.2 Estrategia comercial

2.2.2.1 Concepto de estrategia comercial

Según Sánchez (2006). La Estrategia Comercial es el plan para llevar los productos al mercado y sobrevivir en el tiempo. Sin un plan, fácilmente podemos perder el rumbo y perder el negocio.

Esta estrategia comercial o estrategia de marketing, es una combinación de herramientas que le permitirán llegar al mercado que usted busca. Estas herramientas se resumen en las "5 P" del marketing: producto, precio, promoción, plaza, personal.

Al elaborar esta estrategia, se supone que están definidos los temas más amplios y prioritarios: la razón de ser del negocio, los objetivos generales y de largo plazo que se espera alcanzar, etc.

Se aplicó un modelo basado en 4 etapas:

- Diagnóstico: Análisis interno y externo (FODA)
- Diseño: Definir la estrategia (5P)
- Implementación: Hacer realidad las decisiones tomadas
- Medición de resultados: Control de gestión para evaluar el éxito de nuestra estrategia

2.2.2.2 El marketing mix

Según Rodríguez (2006). El Marketing Mix es una herramienta que los mercadólogos utilizan para alcanzar metas a través de la combinación de elementos o mezcla (mix). Los elementos controlables por la empresa forman el marketing total o marketing mix: producto (product), precio (price), promoción (promotion) y distribución (placement) que componen lo que también se conoce con el nombre de las cuatro P del marketing. Estas variables pueden ser combinadas de distintas formas, según el caso concreto, y por eso se emplea el término mix, "mezcla" en inglés.

La mezcla de mercadotecnia se define como "el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto".

Asimismo, Rodríguez (2006), enumera los componentes del marketing mix:

- **Producto:** la empresa conseguirá sus objetivos de ventas en la medida que su producto se adapte a las necesidades del consumidor. Se debe

- definir, por tanto, las características que este producto ha de reunir para atender al mercado o al segmento de mercado al que va dirigido.
- **Precio:** Se debe fijar por encima del coste total medio para obtener beneficios, sin embargo, existen limitaciones derivadas del entorno competitivo en que se encuentra la empresa y de la actitud del consumidor.
 - **Promoción o comunicación:** para que un producto sea adquirido se debe diseñar actividades de publicidad y relaciones públicas para darlo a conocer y orientar al consumidor para que lo compre.
 - **Distribución:** es necesario hacer llegar el producto al sitio y en el momento adecuado. Esto implica determinar los medios de transporte y los canales de distribución más idóneos.

2.2.2.3 Estrategias enfocadas en el marketing mix

González (2003) indica que el diseño de las estrategias de marketing es una de las funciones del marketing. Para poder diseñar las estrategias, en primer lugar debemos analizar nuestro público objetivo para que luego, en base a dicho análisis, podamos diseñar estrategias que se encarguen de satisfacer sus necesidades o deseos, o aprovechar sus características o costumbres.

Estrategias para el producto

El producto es el bien o servicio que ofrecemos o vendemos a los consumidores. Algunas estrategias que podemos diseñar relacionadas al producto son:

- Incluir nuevas características al producto, por ejemplo, darle nuevas mejoras, nuevas utilidades, nuevas funciones, nuevos usos.
- Incluir nuevos atributos al producto, por ejemplo, darle un nuevo diseño, nuevo empaque, nuevos colores, nuevo logo.
- Lanzar una nueva línea de producto, por ejemplo, si nuestro producto son los jeans para damas, podemos optar por lanzar una línea de zapatos para damas.
- Ampliar nuestra línea de producto, por ejemplo, aumentar el menú de nuestro restaurante, o sacar un nuevo tipo de champú para otro tipo de cabello.
- Lanzar una nueva marca (sin necesidad de sacar del mercado la que ya tenemos), por ejemplo, una nueva marca dedicada a otro tipo de mercado, por ejemplo, uno de mayor poder adquisitivo.
- Incluir nuevos servicios adicionales que le brinden al cliente un mayor disfrute del producto, por ejemplo, incluir la entrega a domicilio, el servicio de instalación, nuevas garantías, nuevas facilidades de pago, una mayor asesoría en la compra.

Estrategias para el precio

El precio es el valor monetario que le asignamos a nuestros productos al momento de ofrecerlos a los consumidores. Algunas estrategias que podemos diseñar relacionadas al precio son:

- Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio bajo, para que, de ese modo, podamos lograr una rápida penetración, una rápida acogida, o podamos hacerlo rápidamente conocido.
- Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio alto, para que, de ese modo, podamos aprovechar las compras hechas como producto de la novedad.
- Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio alto, para que, de ese modo, podamos crear una sensación de calidad.
- Reducir el precio de un producto, para que, de ese modo, podamos atraer una mayor clientela.
- Reducir los precios por debajo de los de la competencia, para que, de ese modo, podamos bloquearla y ganarle mercado.

Estrategias para la plaza o distribución

La plaza o distribución consiste en la selección de los lugares o puntos de venta en donde se ofrecerán o venderán nuestros productos a los consumidores, así como en determinar la forma en que los productos serán trasladados hacia dichos lugares o puntos de venta. Algunas estrategias que podemos aplicar relacionadas a la plaza o distribución son:

- Ofrecer nuestros productos vía Internet, llamadas telefónicas, envío de correos, vistas a domicilio.
- Hacer uso de intermediarios y, de ese modo, lograr una mayor cobertura de nuestros productos o aumentar nuestros puntos de venta.
- Ubicar nuestros productos en todos los puntos de venta habidos y por haber (estrategia de distribución intensiva).
- Ubicar nuestros productos solamente en los puntos de venta que sean convenientes para el tipo de producto que vendemos (estrategia de distribución selectiva).
- Ubicar nuestros productos solamente en un punto de venta que sea exclusivo (estrategia de distribución exclusiva).

Estrategias para la promoción o comunicación

La promoción consiste en comunicar, informar, dar a conocer o hacer recordar la existencia de un producto a los consumidores, así como persuadir, estimular, motivar o inducir su compra, adquisición, consumo o uso. Algunas estrategias que podemos aplicar relacionadas a la promoción son:

- Crear nuevas ofertas tales como el 2 x1, o la de poder adquirir un segundo producto a mitad de precio por la compra del primero.
- Ofrecer cupones o vales de descuentos.
- Obsequiar regalos por la compra de determinados productos.
- Ofrecer descuentos por cantidad o descuentos por temporadas.
- Organizar sorteos o concursos entre nuestros clientes.
- Publicar anuncios en diarios, revistas o Internet.
- Crear boletines tradicionales o electrónicos.
- Participar en ferias.
- Poner puestos de degustación.
- Organizar eventos o actividades.

- Auspiciar a alguien, a alguna institución o a alguna otra empresa.
- Colocar anuncios publicitarios en vehículos de la empresa, o en vehículos de transporte público.
- Crear letreros, paneles, carteles, afiches, folletos, catálogos, volantes o tarjetas de presentación.

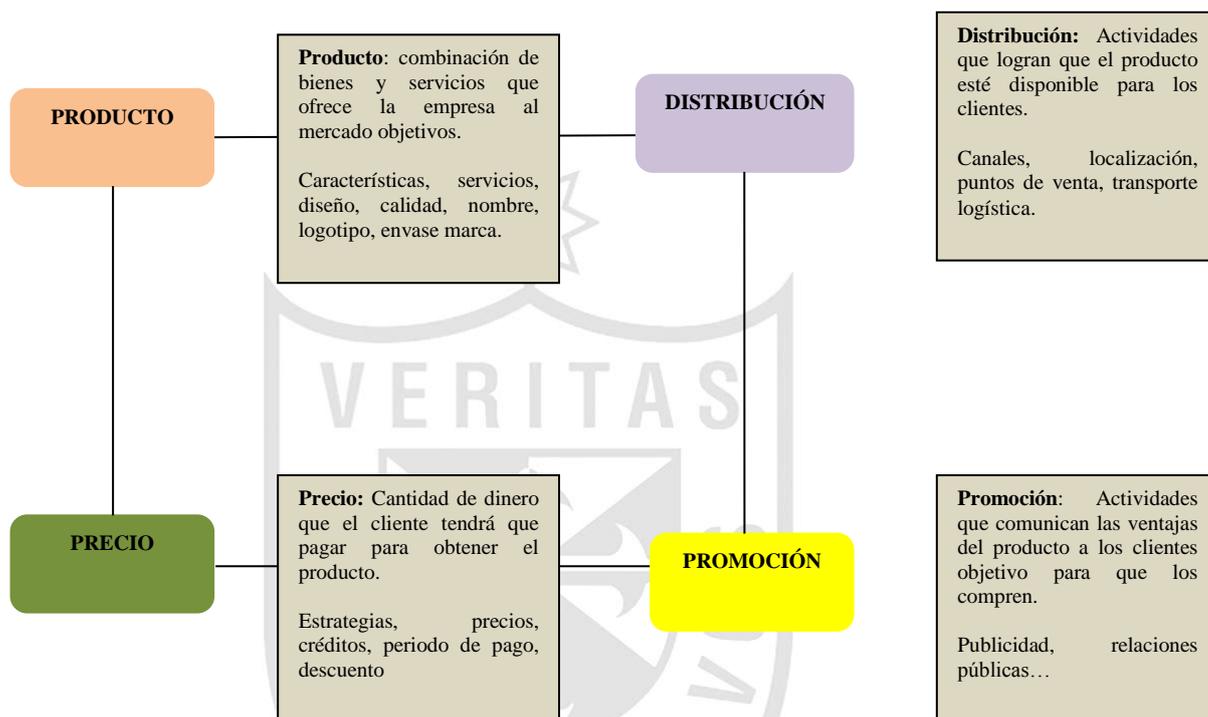


Figura 8. Marketing mix

Fuente: Adaptado de <http://josesande.com/tag/marketing-mix/>

2.2.3 Exportación de paltas Hass a Estados Unidos

2.2.3.1 Concepto de exportación

Las exportaciones son el eje central de la economía de muchos países, ya que a través del envío de productos y materia prima pueden mejorar su economía interna. Por ello es importante delimitar el concepto de exportación, la cual es descrita por los siguientes autores: Sulser (2004), indica que Las exportaciones en economía hacen referencia a cualquier bien o servicio vendido o enviado con fines comerciales a un país extranjero. En otras palabras, la exportación es el tráfico de bienes y servicios propios de un país con el fin de ser usados o consumidos en otro país. Este tráfico puede generar numerosos y variados fenómenos fiscales dado que, cualquier producto

enviado más allá de las fronteras de un país, está sometido a diversas legislaciones y puede estar sometido a acuerdos específicos que dan lugar a condiciones concretas según el país de destino.

A su vez, Lerma y Márquez (2010), describen que la exportación es una actividad vital dentro de los negocios internacionales y consiste en comercializar los productos o servicios fuera de los límites territoriales del país al que pertenece el oferente; junto con las importaciones integra el concepto de comercio internacional, representa oportunidades y riesgos, y un conjunto de actividades para desenvolverse en el contexto global. Por otro lado, Castro (2009), refiere que la exportación es la salida de un producto de un determinado país con destino a otro, atravesando las diferentes fronteras o mares que separan las naciones. Así también se puede definir como la salida de mercancías del territorio aduanero nacional hacia una nación extranjera o hacia una zona franca industrial. Así también Ballesteros (2005), señala que la exportación es el medio más común del que se sirven las compañías para iniciar sus actividades internacionales. Es decir que las empresas que se introducen a la exportación lo hacen sobre todo para incrementar sus ingresos de ventas, para conseguir economías de escala en la producción y para que puedan diversificar sus sedes de venta. Al respecto Daniels, Radebaugh, Sullivan (2004), refieren que las exportaciones consisten en enviar fuera del país mercancías (bienes); las exportaciones generan ingresos internacionales.

Tabla 1: Hectáreas de cultivo de paltas sembradas distrito Huaral - Año 2013

CUYO	CHANCA Y ALTO	HUANDO	HUAYAN-HORNILLOS	JESUS DEL VALLE	LA ESPERANZA	RETES NATURALES	SAN MIGUEL	ÁREA TOTAL
118.95	71.22	255.17	179.54	43.44	432.89	176.28	5.94	1.487.03

Fuente: Junta de usuarios Chancay Huaral- Comisión de regantes

El cuadro consignado describe las áreas sembradas de paltas por los diversos agroexportadores del distrito de Huaral, entre las que destaca las de tipo Hass, fuerte, nava, linda, mejicana, etc.

Asimismo, en el siguiente cuadro se puede apreciar la campaña agrícola del distrito de Huaral, respecto a la palta.

	Variables	2009	2010	2011	2012	2013
PALTA	Sup. Verde (ha.)	955	1,185	1,235	1,305	1,586
	Siembras (ha.)	50	230	50	70	281.00
	Cosechas (ha.)	905	905	955	1,185	1,235
	Rendimiento (Kg. /ha.)	12,196	13,985	15,392	15,368	11,321
	Producción (t.)	11,793.00	12,656.00	14,699.00	18,211.20	13,982.00
	Precio Chacra (S/Kg.)	1.64	1.88	1.93	2.09	1.30

Figura 9: Campaña agrícola del distrito de Huaral

Fuente: Donoso INIA- Huaral

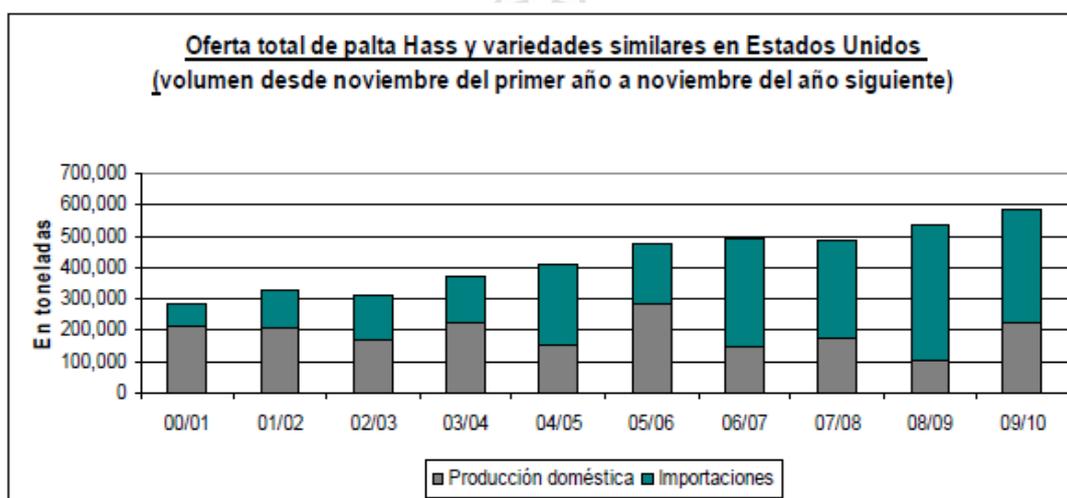


Figura 10: Oferta de palta Hass al mercado de Estados Unidos

Fuente: United States Department Of Agriculture- USDA

2.2.3.2 Formas de exportación

Según Minagri (2008), existen dos formas de exportar, una Indirecta y otra Directa. En la exportación indirecta, existe un operador que se encarga de alguna o todas las actividades vinculadas a la exportación, asumiendo la responsabilidad de la misma. En la exportación directa, el exportador peruano trata directamente con el cliente extranjero.

La decisión sobre la forma de exportar que debe emplear el exportador dependerá del nivel de riesgo y las oportunidades que ofrece el mercado, así como de los recursos con los que cuenta. Al inicio, procuran asumir los menores riesgos posibles (exportación indirecta), aumentando su compromiso a medida que van ganando experiencia (exportación directa).

Exportación indirecta:

A través de la venta a clientes nacionales, que luego exportan el producto. Es como vender a cualquier otro cliente nacional. En esta situación, es otro el que decide qué producto puede ser vendido en un mercado extranjero, asumiendo las tareas de investigación de mercados y la gestión de la exportación. Es una forma interesante de comenzar a colocar los productos propios en el extranjero.

En esta situación es esencial que el productor (proveedor) identifique con precisión las empresas susceptibles de estar interesadas en sus productos, estableciendo una estrecha relación con las mismas, pues su éxito comercial dependerá de la capacidad de interpretar las necesidades de la empresa exportadora. Esto permite una integración eficaz del proceso productivo, fortaleciendo la relación comercial. También es importante que el productor se mantenga bien informado sobre las tendencias de los mercados donde la empresa vendedora coloca sus productos, pues ello le permite establecer estrategias relativas a los mismos y a sus clientes exportadores. Es importante destacar que el productor puede luego encontrar la oportunidad de exportar directamente.

A través de intermediarios. En este caso la empresa exporta, por ejemplo, a través de una "Trading" (sociedad intermediaria) que busca o tiene los compradores en los mercados del extranjero.

Esta forma de exportar es utilizada por pequeñas empresas que no se sienten en condiciones de comprometerse con la exportación directa; o bien por empresas que ya exportan, pero que eligen la vía del intermediario para ingresar a nuevos mercados.

La principal ventaja de la exportación indirecta, para una pequeña o mediana empresa, es que ésta es una manera de acceder a los mercados internacionales sin tener que enfrentar la complejidad de la exportación directa.

El principal inconveniente de este tipo de exportación es la necesidad de encontrar intermediarios adecuados que tengan posibilidades concretas de colocar los productos. De esta forma, la selección del intermediario es crucial, ya que el productor o la empresa dependerán totalmente de la capacidad de venta del mismo. Una alternativa a tener en cuenta es la creación de una Trading común para diversas PYME productoras. Es un concepto similar al que puede presentar un consorcio de exportación o agrupación para la exportación. Estas organizaciones resultan particularmente útiles para las PYME, las cuales están, por lo general, limitadas en su capacidad comercial internacional individual.

En estas agrupaciones de comercialización, las diferentes empresas productoras aúnan esfuerzos y recursos, con el objetivo de ingresar

conjuntamente a los mercados internacionales. Estas agrupaciones de comercialización pueden también ser sumamente útiles en la resolución de problemas relativos a la producción y el control de la calidad. La agrupación de comercialización es, asimismo, un excelente instrumento "multiplicador" de las capacidades individuales de las empresas que la componen. Las empresas agrupadas podrían organizar, por ejemplo, campañas de publicidad y promoción en un determinado mercado, iniciativa que la mayoría de las empresas no podrían emprender por sí solas.

De esta manera, algunos competidores en el territorio nacional pueden ser paralelamente socios de éxito en el campo de la exportación, situación que es frecuente encontrar en el comercio internacional. Por ello, es necesario que el empresario participe y promueva activamente la constitución de este tipo de organizaciones, donde sus miembros poseen un control más directo sobre las operaciones que el que podrían ejercer sobre un intermediario.

Exportación directa

Esta es la modalidad más ambiciosa, donde el exportador debe administrar todo el proceso de exportación, desde la identificación del mercado hasta el cobro de lo vendido.

Las ventajas de una exportación directa son: mayor control ejercido sobre todo el proceso de exportación; potencialmente mayores ganancias; relación directa con los mercados y con los clientes. Este tipo de exportación es el camino más directo para aumentar las ganancias y obtener un sólido crecimiento empresarial a mediano y largo plazo. Cuando la empresa está por emprender el camino hacia la exportación directa, debe reflexionar acerca de los canales de distribución más apropiados. Estos canales de distribución incluyen: *agentes, distribuidores, minoristas y consumidores finales.*

Agentes

El agente es un "tomador de órdenes de compra". Presenta las muestras, entrega documentación, transmite las órdenes de compra, pero él mismo no compra mercadería. En general, el agente trabaja "a comisión", no asume la propiedad de los productos, no asume ninguna responsabilidad frente al comprador y posee la representación de diversas líneas de productos complementarios que no compiten entre ellos. Opera bajo un contrato a tiempo determinado, renovable según resultados, el cual debe definir territorio, términos de venta, método de compensación, causas y procedimientos de rescisión del contrato, etc. El agente puede operar con o sin exclusividad. Es siempre conveniente establecer claramente en el contrato con el agente si se le otorga autoridad legal o no, para representar y comprometer a la empresa.

Distribuidores

El distribuidor es un comerciante extranjero que compra los productos al exportador peruano y los vende en el mercado donde opera. Es regla general que el distribuidor mantenga un stock suficiente de productos y que se haga cargo de los servicios pre y post-venta, liberando al productor de tales actividades. Los distribuidores -que muy raramente llegan al consumidor final, sirviendo generalmente al mercado minorista- suelen completar su oferta con otros productos y/o marcas complementarias, no competitivas entre sí. Los términos de pago y el tipo de relación entre el exportador y el distribuidor extranjero están regidos por un contrato entre dichas partes.

Minoristas

El importante crecimiento comercial de las grandes cadenas minoristas ha creado excelentes oportunidades para este tipo de venta. El exportador contacta directamente a los responsables de compras de dichas cadenas. Se puede apoyar este tipo de venta a través del envío de catálogos, folletos, etc. Se cuenta con nuevos métodos informáticos que facilitan llegar a un público más amplio, reduciendo -en cierta medida- los gastos originados por viajes y por el pago de comisiones a intermediarios. No obstante, debe tenerse presente que el contacto personal con los potenciales clientes sigue siendo la herramienta más eficaz.

Venta directa a consumidores finales

Una empresa puede vender sus productos directamente a consumidores finales de otros países. Este es un método utilizado más bien por grandes empresas, puesto que exportar de esta manera requiere grandes esfuerzos de marketing y el exportador asume todas las actividades de envío de la mercadería, de importación en el mercado de destino, de prestación de servicios pre y post-venta, de cobro, etc.

2.2.3.3 Dimensiones de la exportación

Pérez (2003) describe los diversos pasos (dimensiones) para exportar un producto.

Identificación del producto

Las mercancías sin excepción alguna, deben clasificarse arancelariamente al pasar por las aduanas, entre otras cosas para conocer y vigilar el cumplimiento de las regulaciones no arancelarias, mediante una nomenclatura determinada en la que a cada mercancía se le identifica a través de un código numérico general que significa lo mismo en la mayoría de las aduanas del mundo.

Tipos de regulaciones:

- Regulaciones arancelarias

El arancel es un impuesto que se aplica en el comercio exterior para agregar valor al precio de las mercancías en el mercado receptor. Sin embargo no se tendrán que pagar impuestos a la exportación ya que este tipo de arancel se establece en casos excepcionales, ya que el gobierno precisamente fomenta la exportación por los beneficios a

nivel macro que esta causa como; mejora en la situación de la balanza de pagos, menor desempleo, desarrollo de industrias, etc.

- **Regulaciones no arancelarias**

Las regulaciones no arancelarias son medidas establecidas por los gobiernos para controlar el flujo de mercancías entre los países, sea para proteger lo que respecta al medio ambiente, sanidad animal y vegetal, asegurar la calidad de los productos que ingresen al país, etc. Ante la existencia de tratados comerciales se puede obtener preferencia arancelaria, sin embargo a pesar de estos beneficios las regulaciones no arancelarias representan en algunas ocasiones una barrera mayor para el exportador, quien no siempre puede cumplir con ellas, por lo que su mercancía no puede ingresar al mercado destino. Dado el tipo de producto este no está sujeto a la emisión de ningún tipo de permisos de exportación, cupos, precios oficiales, etc., los cuales representan regulaciones cuantitativas, pero si está sujeta a ciertas regulaciones cualitativas como regulaciones de etiquetado y marcado del país de origen.

- **Embalaje**

El embalaje a utilizar el cuál es adecuado para el manejo y estiba del producto, tipo de carga, medio y tiempo de transporte se determinará de acuerdo a las características del producto a exportar.

- **Medio de transporte**

Dependiendo de las características geográficas donde se enviarán los productos a exportar se determinará el medio de transporte, el cual puede ser por medio terrestre, aéreo o marítimo.

2.2.3.4 Regulaciones para exportar paltas Hass a Estados Unidos

MRE (2011), refiere que a partir del 1 de febrero de 2010, el gobierno de Estados Unidos aprobó la exportación de la palta Hass peruana, estrictamente para envíos comerciales, bajo el título 7 del Código de Regulaciones Federales “7 CFR 319.56-50”. El Animal and Plant Health Inspection Service (APHIS), es la encargada de velar que los envíos cumplan con las regulaciones federales sanitarias establecidas en dicho código. En ese sentido, APHIS aprueba y supervisa el plan de trabajo desarrollado por el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), autoridad nacional y organismo oficial del Perú en materia de sanidad agraria.

Los lugares de producción y empaque de la palta peruana deben estar registrados con el SENASA y cumplir los requerimientos de APHIS. Inspección y certificación.- Las normas contempladas en el 7 CFR 319.56-50

buscan eliminar la presencia de las siguientes plagas reguladas: *Ceratitis capitata*: mosca del mediterráneo. *Coccus viridis*: conocido como “the green scale”. *Ferrisia malvastra*: insecto que ataca a diferentes plantas. *Stenoma catenifer*: distinguido como un insecto de la pepa de la palta. Requerimientos en el empaque.- Las empacadoras registradas para exportar paltas a Estados Unidos solo pueden aceptar fruta proveniente de los lugares de producción registrados que cumplan con las normas del 7 CFR 319.56-50. Luego las paltas deben ser empaquetadas en ambientes libres de insectos, dentro de las 24 horas después de haber sido cosechadas.

Para ello, las plantas empacadoras deben estar cubiertas con mallas de 1.6mm o con alguna otra protección a prueba de insectos. También se requiere que las zonas de ingreso de las empacadoras presenten puertas dobles y si adicionalmente tienen cortinas de aire, se debe verificar que el sentido del aire sea hacia el exterior.

Anulación del tratamiento de frío.- Si bien en un inicio la aprobación del ingreso de la palta Hass peruana estuvo sujeta a un tratamiento fitosanitario de frío para prevenir la presencia de la mosca del mediterráneo en los frutos de la palta11, a partir del 22 de julio del 2011 el United States Department of Agriculture (USDA) promulgó la norma 5 U.S.C. 553 mediante la cual se elimina dicho requerimiento al haberse comprobado la condición no hospedante de la fruta peruana. Certificado fitosanitario.- Cada envío de palta Hass importada desde Perú a Estados Unidos debe estar acompañado de un certificado fitosanitario expedido por SENASA, el cual debe incluir una declaración jurada que garantice que las paltas comprendidas en dicho envío han sido cultivadas, empaquetadas, inspeccionadas y encontradas libres de plagas en cumplimiento con 7 CFR 319.56-50.

2.2.3.5 Presentación del producto palta Hass

Díaz (2010), señala que la palta es la más completa de las frutas y verduras, su poder nutricional reside en la gran cantidad de minerales y vitaminas que posee, lo que la convierten en un alimento imprescindible dentro de una dieta sana y equilibrada. Es originaria de un ámbito que comprende áreas tropicales y subtropicales de México, Centro América y las Antillas. En el cuadro 1 se presenta la composición nutricional de 100 gr de pulpa de palta.

Posee un agradable aroma y gran sabor, esta especie tropical es de hojas perennes (siempre verde) y crece en climas templados con alturas superiores a los 2,000 m.s.n.m. Dada la extraordinaria capacidad de adaptación agroclimática del producto, permite cosecharlo con éxito en casi toda la costa y sierra peruana durante todo el año; en particular entre los meses de agosto y diciembre para los valles de Junín y entre marzo y julio para los valles de Huaral, Chancay e Ica. Además de la ventaja natural del cultivo, así como sus amplias posibilidades de consumo en fresco, se suma la posibilidad de industrialización como insumo para la elaboración de aceites, cosméticos, champúes y filtros solares; así como derivados como congelados y pastas.

Respecto a la palta Hass, Vidal (2010), señala que es originaria de California. Sus frutos son de forma oval piriforme, tamaño medio (200 a 300 gr.), excelente calidad, piel gruesa, rugosa, se pela con facilidad y presenta color verde a oscuro violáceo cuando el fruto madura. La pulpa no tiene fibra y su contenido de aceite fluctúa entre 18 y 22%. La semilla es de tamaño pequeño de forma esférica y adherida a la pulpa. El fruto puede permanecer en el árbol un cierto tiempo después de alcanzar la madurez sin perder su calidad. El árbol es muy sensible al frío y muy productivo.

Figura 11. Palta Hass



Fuente: <http://www.beta.com.pe/productos/palta/>

La palta Hass es valorada por su alto contenido nutricional, en la figura siguiente se puede apreciar su composición química y valor nutricional en un contenido de 100 gr de palta.

Elemento	Unid	Valor	Elemento	Unid	Valor
Calorías	Cal	131.0	Calcio	mg	30.0
Agua	G	79.2	Fosforo	mg	67.0
Proteínas	G	1.7	Hierro	mg	0.60
Grasas	G	12.5	Retinol	mcg	0.05
Carbohidratos	G	5.6	Vit B1 (Tiamina)	mcg	0.03
Fibra	G	5.8	Vit B2 (Riboflamina)	mcg	0.10
Ceniza	G	1	Vit B5 (Niacina)	mcg	1.82
			Acid. Ascorbico Reduc.	mcg	6.80

Figura 12. Valor nutricional del producto

Tabla 2. Ficha técnica de la palta

Nombre científico:	Persea americana
Familia:	Lauraceae
Variedades importantes:	Fuerte, Hass (exportación), Hall, Criolla
Inicio de cosecha del cultivo:	4-5 años
Vida útil:	20-30 años
Requerimiento de suelo:	Textura franco arenoso, pH5-8.5
Departamentos productores:	Junín, Lima, Moquegua, Ica, Piura
Épocas de siembra	Todo el año
Épocas de cosecha:	Noviembre- Diciembre

Fuente: <http://www.plusformacion.com/Recursos/r/Comercializacion-Palta-Hass-para-exportación-Valle-Casma-Perú>

2.2.3.6 Análisis del consumidor (mercado a exportar)

El mercado al que se dirige el presente estudio es al estadounidense. La población de los Estados Unidos es de 318 582 000 habitantes. El mayor volumen relativo de palta se encuentra en Pacífico y Sur Oeste. Alrededor de 43% de familias de todo Estados Unidos compra paltas y aumenta el poder de compra de \$39 a 66\$ cuando la palta se encuentra en la canasta familiar (Vidal, 2010). Sin embargo, se debe entrar al mercado con mucha cautela, garantizando muy buena calidad y beneficios que la palta peruana pueda aportar, dado que, como se puede observar en el gráfico 17, los consumidores de Estados Unidos cada vez ponen mayor atención al lugar de procedencia de la palta que consumen, California tiene preferencia, seguido de un lejano México y Chile respectivamente, pero Estados Unidos es un mercado bastante amplio que puede explotarse y así se tenga un pequeño porcentaje en un período de introducción, es considerable. Vidal (2010).

Hábitos de consumo

El consumo per cápita de palta en Estados Unidos se ha incrementado en 86% durante la última década, marcando el crecimiento más importante dentro de la categoría de frutas después de los arándanos, conocidos como blueberries. El USDA13 revela que si bien a finales del año 2000 el consumidor norteamericano adquiriría en promedio 2.21 libras anuales de palta, esta

preferencia ha ido aumentando anualmente en un 10% en promedio, hasta alcanzar las 4.11 libras en el 2010. (MRE, 2011).

Asimismo, según MRE (2011), en los diez últimos años solo se han observado contracciones en el consumo per cápita de palta, precisamente en las temporadas del 2002 al 2003, a raíz de una reducción del 20% en la producción doméstica. También en la del 2007 al 2008, cuando un pico en las exportaciones desabasteció la demanda del mercado local. Si bien en la temporada del 2008 al 2009 la producción doméstica fue la más baja de los últimos 20 años, las importaciones provenientes de México permitieron no desabastecer la demanda del mercado y el consumo de palta en dicho periodo incluso aumentó a 3.8 libras por persona. Para la temporada del 2009 al 2010, anticipando cosechas favorables para California, México y Chile, se estima que el consumo per cápita crezca 7% por encima a record ya alcanzado en el periodo anterior.

El consumo promedio por hogar a nivel nacional es de 65 paltas al año, las regiones suroeste y pacífico consumieron en promedio 79 y 73 unidades al año respectivamente, mientras que los del sureste 67, central 54 y los del noreste 60. El Hass Avocado Board (HAB) atribuye el mayor consumo en la costa oeste a la concentración de hogares hispanos en dicha zona, considerando que la probabilidad de este segmento es 23% superior a la del mercado general, lo cual en promedio se traduce en 32 unidades más al año.

Con esto en mente, los esfuerzos promocionales del Hass Avocado Board (HAB) han estado dirigidos a generar nuevos consumidores en el mercado general e incrementar el ya existente en las comunidades hispanas. Esto ha permitido mantener un consumo elevado en las zonas, suroeste y pacífico, e incrementar significativamente el del resto de regiones. Tal es el caso de la sureste, en donde el promedio de paltas adquiridas por hogar ha aumentado 60% desde el 2007.

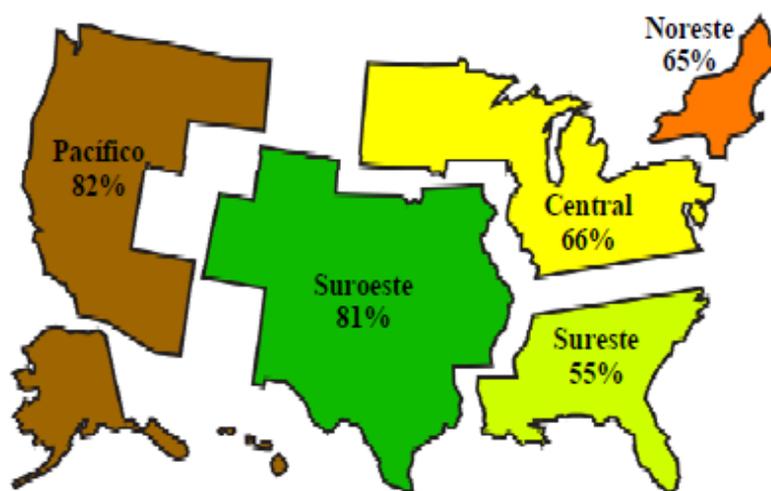


Figura 13. Probabilidad de compra de palta por regiones

2.2.3.7 Situación de la asociación de agroexportadores del Valle Huayán-Huaral

La asociación de agroexportadores del Valle Huayán- Huaral, integra a las diversas asociaciones que producen paltas Hass en la zona. Como asociación cuentan con un estatuto que abarca los objetivos a corto, mediano y largo plazo, entre los cuales incluye fortalecer la exportación de las paltas Hass al mercado de Estados Unidos, entre los fines de la asociación se señala los siguientes:

- Asesorar, coordinar y representar a los productores de palto y subproductos con valor agregado, en la provincia de Huaral, en sus gestiones productivas, comerciales, económicas, agroindustriales y sociales.
- Promover y desarrollar la producción, el acopio, distribución, comercialización, importación, exportación, fitomejoramiento genético de palto así como el aprovechamiento, procesamiento, elaboración de subproductos, envasados y derivados del palto.
- Implementar la construcción de un centro de procesamiento, industrialización, envasado, acopio y distribución del palto, productos agrícolas afines, sub productos y derivados.
- Buscar canales de distribución y comercialización dentro de la provincia y a nivel nacional e internacional y toda clase de gestiones institucionales que beneficien a los asociados en materia de producción, comercialización, industrialización, financiamiento y demás aspectos referente a la producción de palto.
- Mejorar tecnificar, desarrollar, e intensificar la producción, mejoramiento genético de la producción de palto y frutícola.
- Adquisición de terrenos mediante adjudicación, compra u otro título gratuito u oneroso, con la finalidad de destinarlo como terrenos productivos para el desarrollo de los fines de la asociación y de sus asociados.
- Participar con otras asociaciones similares, institucionales públicas o privadas, en todas las actividades que tengan como propósito el mejoramiento agropecuario así como la defensa de intereses y objetivos comunes.

- Buscar fuentes de financiamiento de las instituciones bancarias, financieras, o entidades públicas o privadas nacionales y de cooperación internacional destinados al desarrollo de los fines de la asociación.
- Elaborar proyectos técnicos- productivo, proyectos ecológicos y de medio ambiente, orientados a una producción orgánica del palto.
- Fomentar la solidaridad y respeto mutuo entre sus asociados.
- Propiciar y mantener relaciones institucionales con entidades nacionales e internacionales.

Fuente: Asociación de agroexportadores de Huayán

2.3. Hipótesis

2.3.1. Hipótesis general

La implementación de estrategias favorecería la exportación de paltas Hass a Estados Unidos por parte de los productores del Valle de Huayan-Huaral. *(Las estrategias a implementar que mayor impacto tendría en la exportación es la relacionada al liderazgo en costos a partir de minimizar los gastos en todo el proceso productivo de las paltas hass, ello es viable porque la asociación cuenta con el espacio y capacidad para lograrlo. Los procesos a tomar en cuenta a partir de la estrategia de liderazgo en costos es la producción en todos sus niveles, el cual buscará la asesoría, apoyo y financiamiento de entidades estatales que permitan ser competitivos frente a la competencia.*

2.3.2. Hipótesis específicas

1. La falta de un adecuado análisis de costos producción incide en la exportación de paltas Hass a Estados Unidos entre los productores del Valle de Huayan-Huaral. *(Entre las estrategias a utilizar se debe incluir el liderazgo de costos, esto implica tener costos bajos a causa de una producción a gran de escala y en consecuencia tener precio de venta competitivo, así como contar con un estudio de mercado donde se pretende exportar, eliminando gradualmente la tercerización al exportar, ya que al tercerizar los productos se limitan las ganancias y capacidad de crecimiento como asociación exportadora).*
2. La falta de una adecuada asociatividad impide significativamente la exportación de paltas Hass a Estados Unidos entre los productores del Valle de Huayan-Huaral. *(Es importante que los productores se organicen y trabajen en forma conjunta, ello implica integrarse en objetivos comunes, así poner en marcha los beneficios que brinda la asociatividad. Asimismo, se debe tener en cuenta que la producción de paltas Hass exportable de la asociación es de 100 toneladas por campaña y la demanda de 300 toneladas, por lo que se hace inevitable la*

asociatividad entre asociaciones de Huayan y la Esperanza para poder cumplir con la demanda. Estas asociaciones no solo cumplirían con la demanda sino que también reducirían sus costos al compartir la misma planta de procesamiento).

3. La escasa tecnificación en el proceso productivo limita la exportación de paltas Hass a Estados Unidos entre los productores del Valle de Huayan-Huaral. *(Es necesario que la directiva de la asociación, gestione capacitaciones grupales, así aplicar en forma homogénea en la producción de paltas hass. De igual forma se deben implementar estrategias competitivas partiendo por contar con un área para la instalación una planta de procesamiento).*



CAPÍTULO III. MÉTODO

3.1. Diseño

La presente investigación utiliza un diseño exploratorio cualitativo de investigación acción.

Hernández (2008) afirma: Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos investigar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. Los estudios exploratorios en pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, generalmente determinan tendencias, identifican áreas, ambientes, contextos y situaciones de estudio, relaciones potenciales entre variables; o establecen el “tono” de investigaciones posteriores más elaboradas y rigurosas (p.79).

Asimismo, Hernández (2010) refiere: que en los estudios cualitativos el investigador (a) plantea un problema, pero no sigue un proceso claramente definido. Sus planteamientos no son tan específicos como en el enfoque cuantitativo y las preguntas de investigación no siempre se han conceptualizado ni definido por completo. Bajo la búsqueda cualitativa, en lugar de iniciar con una teoría particular y luego “voltear” al mundo empírico para confirmar si ésta es apoyada por los hechos, el investigador comienza a examinar el mundo social y en este proceso desarrolla una teoría coherente con los datos, de acuerdo con lo que observa (p.9).

Se usará este diseño porque se va explorar el objeto de estudio utilizando herramientas como la observación y la entrevista las cuales servirán para aproximarnos a la situación actual del fenómeno a estudiar (estrategias y exportación de paltas Hass por parte de los productores del Valle de Huayan-Huaral), posteriormente establecer posibles conclusiones y recomendaciones.

3.2. Muestra

En esta investigación se utilizó la información recogida a los productores de palta Hass Valle de Huayan-Huaral, los cuales sirvieron para identificar sus problemas, que en su conjunto limitan su capacidad de exportación.

La población está conformada por los productores de palta Hass, los cuales pertenecen a la asociación de agricultores de palta Hass del Valle de Huayan-Huaral. Según Corbetta (2010), la población se define como un conjunto de unidades, también estadísticas o unidades de análisis, que constituyen el objeto de un estudio, donde N es el tamaño de la población. El término “población” podría sugerir un conjunto de seres humanos. Sin embargo, en estadística, este término tiene un significado mucho más general y se refiere a un conjunto cualquiera de objetos (hombres, casas, empresas, territorios, sucesos, etc.).

El tamaño de la población asciende a 40 productores de palta Hass, los cuales pertenecen a la asociación de agricultores de palta Hass del Valle de Huayan-Huaral.

En cuanto al muestreo, para la presente investigación corresponde al tipo probabilístico aleatorio simple. Según Borda, Tuesta y Navarro (2009). “Es uno de los métodos más sencillos y es el más utilizado; su característica principal es que todas las unidades del universo tienen la misma probabilidad de ser incluidas en la muestra”.

El procedimiento para calcular el tamaño muestral se obtuvo mediante la aplicación de la fórmula para problemas fortuitos la cual sirvió para determinar el número de asociados que serán encuestados.

Para que sea posible hallar la muestra de nuestra población se realiza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{NZ^2 pq}{e^2(N-1) + Z^2 pq}$$

N = Población o universo

Z = Valor del nivel de confianza

p = Proporción de individuos que poseen las características del estudio

q = Proporción de individuos que no poseen las características del estudio

e = Porcentaje o margen de error

Los valores de la fórmula son los siguientes:

N= 34

Z= 95% --- 1,96

p= 50% --- 0,5

q = 50% --- 0,5

E= 5% --- 0,05

Reemplazando:

$$n = \frac{34*(1.96^2)*(0.5*0.5)}{(0.05^2)*(34-1)+(1.96^2)*(0.5*0.5)}$$

$$n = 31$$

La muestra final para fines de la investigación corresponde a 31 productores de palta Hass, pertenecientes a la asociación de agricultores de palta Hass del Valle de Huayan-Huaral.

Según Corbetta (2010), una muestra es un conjunto de n unidades de muestreo, los llamados casos, seleccionadas entre las N unidades que componen la población, de modo que sean representativas de la misma para los fines del estudio, donde n es el tamaño de la muestra. La población es el objeto que se quiere conocer, la muestra es el instrumento para conocerla

Los criterios de inclusión son:

- Contar con más de tres años en la asociación
- Que cuente con una producción promedio de 20 toneladas por hectárea en cada campaña
- Productores que solo se dediquen al cultivo de paltas Hass

Los criterios de exclusión son:

- Contar con menos de tres años en la asociación
- Que no cuente con una producción promedio de 20 toneladas por hectárea en cada campaña
- Productores de otros cultivos

3.3. Instrumentación

En la presente investigación se empleó como instrumentos de recolección de datos:

- Revisión bibliográfica
- Observación
- Cuestionario (encuesta)
- Entrevista a expertos

La revisión bibliográfica sirvió para recopilar datos de costo, producción, exportación de la palta Hass en el Perú, y de los productores de palta Hass Valle de Huayan-Huaral.

La observación permitió identificar problemas y falencias que se presentan entre los productores de palta Hass Valle de Huayan-Huaral, las cuales se pueden evidenciar a través de la visita in situ a la asociación, la visita permitió recopilar anotaciones, datos, así como evidencia fotográfica.

La encuesta ayudó a cuantificar la percepción individual de la muestra de estudio (productores de palta Hass Valle de Huayan-Huaral), la misma sirvió para interpretar los datos recogidos, los cuales nos ayudó en determinar los limitantes que existe entre los pequeños agricultores para exportar las paltas Hass al mercado de Estados Unidos.

Los instrumentos de recolección de datos contienen las siguientes áreas de interés, con los ítems respectivos:

- Técnicas de siembra
- Costo de insumos
- Legalidad de la asociación
- Asociatividad
- Tecnificación de los procesos
- Estudio del mercado a exportar
- Calidad del producto
- Costo de producción, procesos
- Objetivos y metas
- Capacitación
- Apoyo y asesoría
- Estrategias de exportación
- Gestión comercial
- Limitaciones de exportación

La fiabilidad del instrumento (cuestionario) fué analizada mediante el estadístico Alfa de Cronbach. Silva y Brain (2006), indican que el coeficiente de Alfa de

Cronbach fue desarrollado por J.L. Cronbach, requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre cero y uno. Entre más cercano al uno se considera que el instrumento es confiable. Se ha delimitado que un instrumento es confiable si supera el valor de 0.7 su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente.

Asimismo, se muestra evidencia fílmica y digital del trabajo de campo realizado entre los productores de palta Hass Valle de Huayan-Huaral.

La validez fue analizada mediante un juicio de expertos, los cuales determinaron si el instrumento de medición cumple con las características esperadas.

3.4. Procedimiento

La presente investigación se realizó ejecutando el siguiente procedimiento:

Identificación y contacto muestral

- La investigación aborda la implementación de estrategias para desarrollar la exportación de paltas Hass a Estados Unidos por parte de los productores del Valle de Huayan-Huaral. Para ello se inició el contacto con la junta directiva de la asociación de productores de paltas Hass del Valle Huayan- Huaral. La entrevista con dicha junta directiva fue presencial, donde se dio alcances del objetivo de la investigación.
- Se pidió la colaboración de la junta directiva para que nos brinde una descripción detallada de los problemas que aqueja a la asociación, profundizado en los aspectos que tienen que ver con la exportación de las paltas Hass.
- Se hizo una selección de los miembros de la asociación con quienes se va trabajar, para ello escogió a los socios que se encuentre como miembros activos de la asociación, que cuenten con más de tres años en la asociación y que tengan una producción promedio de paltas Hass al año.
- Se aprovechó la reunión mensual de la asociación para solicitar la colaboración de los asociados escogidos para la investigación.

Aplicación de los instrumentos

- El instrumento de la observación, se llevó a cabo a través de diversas visitas a la asociación y a las zonas de cultivo, a través de ella se pudo recoger muestras audiovisuales y gráficas de la zona de estudio.
- La encuesta se aplicó con la ayuda de dos colaboradores, para ello se aprovechó una reunión de la asociación, a los miembros que no estuvieron

presentes en la reunión se les buscó en sus casas, completando así la muestra diseñada para el estudio.

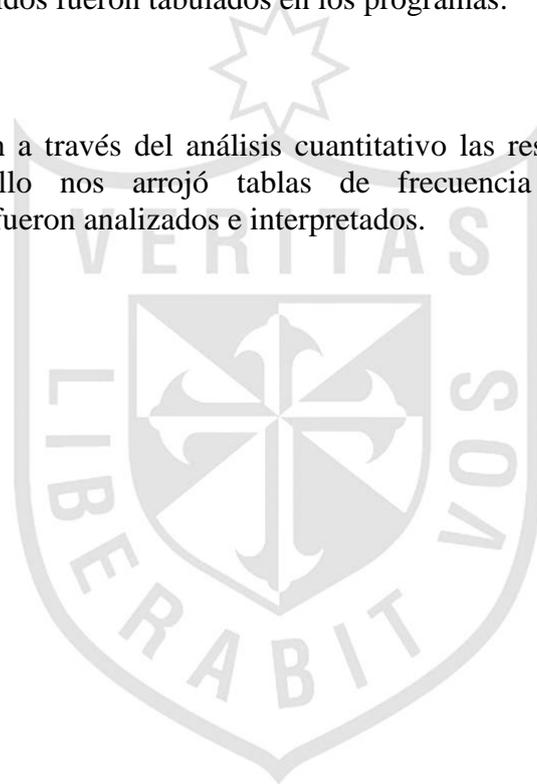
- La aplicación del instrumento se realizó en uno o dos días dependiendo de la disposición y colaboración de los miembros de la asociación.
- La entrevista a los expertos permitió identificar las oportunidades y factibilidad que tienen los productores para competir y exportar sus productos al exterior, de igual forma conocer cuál es la nueva tendencia de los consumidos en el exterior.

Organización y tabulación de datos

Los datos obtenidos fueron tabulados en los programas:

- Word
- Excel
- SPSS

Se cuantificaron a través del análisis cuantitativo las respuestas obtenidas en el cuestionario, ello nos arrojó tablas de frecuencia y gráficos, los que posteriormente fueron analizados e interpretados.



CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados de la investigación

En este capítulo se presentan los principales resultados de la investigación, los cuales son el resultado del trabajo de campo (cuestionarios, entrevista) y de la revisión bibliográfica (Minagri, Mincetur, etc.), para lo cual se aplicó un diseño exploratorio cualitativo de investigación acción, que ayudó a recopilar los datos necesarios para responder a los objetivos de estudio, así formular las conclusiones pertinentes.

El trabajo de campo fue orientado a recopilar información de los productores de palta Hass del Valle de Huayan-Huaral, para fines prácticos del estudio se tomó como referencia muestral a 31 productores pertenecientes a la asociación de agricultores de palta Hass del Valle de Huayan-Huaral.

Los instrumentos de estudio fueron validados por una junta de expertos quienes determinaron la fiabilidad de los instrumentos (cuestionario, entrevistas). Finalmente, con el fin de realizar el análisis e interpretación correspondiente de los datos se utilizó el software SPSS V.21, que ayudó a tabular la información.

A continuación, se presentan los resultados por cada objetivo específico planteados en el estudio.

4.1.1 Liderazgo en costos y exportación de paltas Hass a Estados Unidos

Objetivo específico N°1: Señalar de qué manera los costos de producción inciden en la exportación de paltas Hass a Estados Unidos entre los productores del Valle de Huayán-Huaral

En este punto se buscó establecer que acciones han realizado los productores de la asociación para ser competitivos frente a la competencia, para exportar sus productos, asimismo determinar si es que en la actualidad se exporta paltas Hass a algún mercado exterior o es que si las tercerizan a las empresas exportadoras.

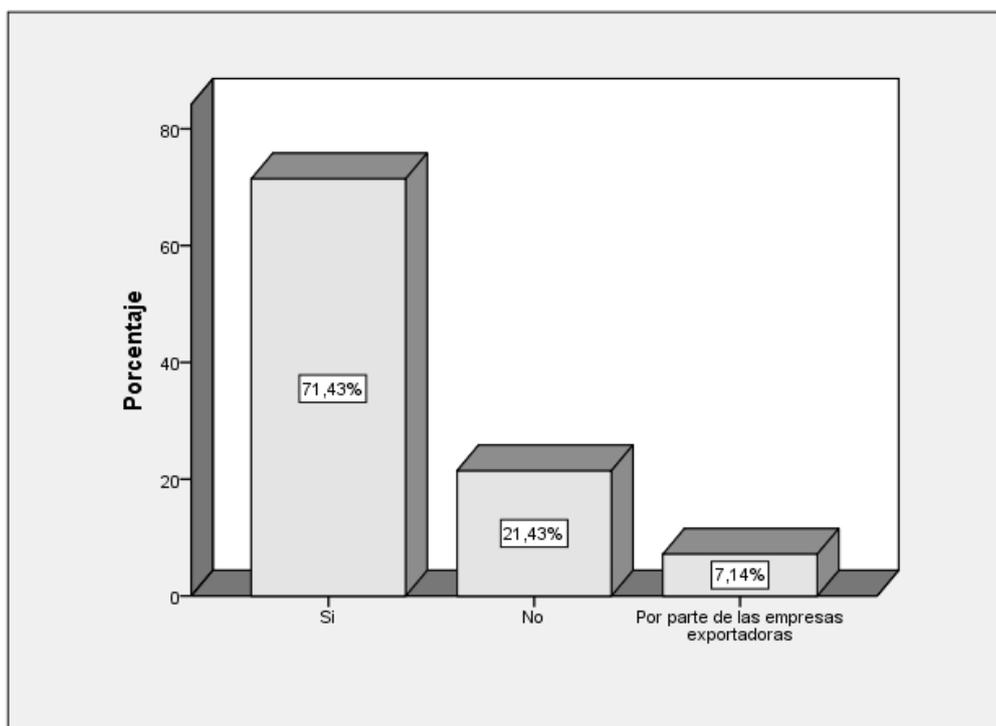


Figura 14: Estudio de mercado para exportar las paltas Hass

Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas

Tabla 7. Costos de producción

COSTOS DE PRODUCCIÓN: (x ha)	
Insecticidas	S/ 200
Fertilizantes	S/ 700
Fungicidas	S/ 300
Materiales y herramientas	S/ 200
Mano de obra	S/ 600
Costo total x ha	S/ 2000

Fuente: Elaboración propia

Considerando que los costos de producción por hectárea son S/ 2000 y que el valle de Huayán- Huaral cuenta con 180 hectáreas aproximadamente esto significaría un costo de producción total de S/ 360000.

Asimismo se debe considerar que no se están incluyendo como costos las capacitaciones, charlas, talleres que brindan las organizaciones como el gobierno regional y sierra exportadora.

De acuerdo con la figura N° 14, se aprecia que el 71.43% de productores indicó que sí se ha realizado un estudio de mercado para exportar las paltas Hass al mercado de estados Unidos.

Por otra parte, el 21.43% de productores señalan que no han realizado un estudio de mercado para exportar las paltas hass al mercado de estados Unidos, ello les pondría en desventaja frente a los productores que si cuentan con un estudio de mercado.

Finalmente, el 7.14% de productores refieren que el estudio de mercado ha sido realizado por las empresas exportadores, a quienes venden sus productos, pero ese estudio no necesariamente se adecúa a las necesidades de la asociación.

Este resultado es importante si es que se toma en cuenta el resultado establecido en la figura N° 17 donde el 85.71% de los productores que forman parte de la asociación de agricultores de palta Hass del Valle de Huayan-Huaral, dentro de sus objetivos a largo plazo está la exportación directa, básicamente al mercado de Estados Unidos. Ya que para buscar la exportación es necesario contar con un estudio de mercado que permita establecer las ventajas y desventajas del mercado escogido, así como determinar la situación actual del mercado, la competencia, costos, posibles compradores, etc., aspectos necesarios para garantizar el éxito de la exportación.

Por otra parte es necesario indicar que un estudio de mercado permite identificar el potencial del mercado escogido, así como las particularidades del cliente, a partir de ello diseñar una estrategia de marketing más exacta.

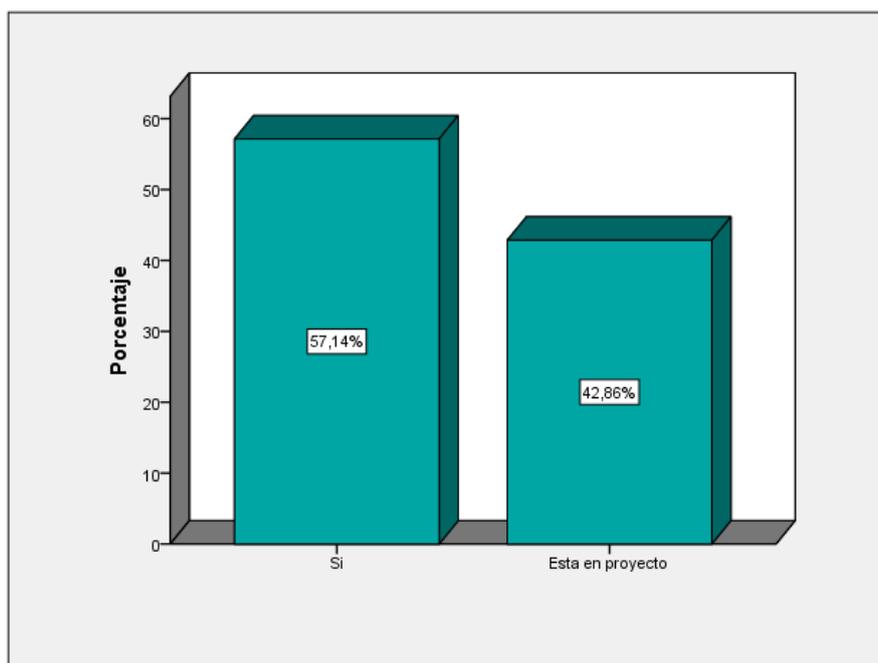


Figura 15. Exportación de paltas Hass a algún mercado en la actualidad

Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas

Tal como se observa en la figura N° 15, el 57.14% de encuestados refieren que sí han exportado a algún mercado, en la actualidad, aunque se debe precisar que esta exportación no se hace directamente sino a través de empresas exportadoras a quienes venden las paltas Hass.

Por otra parte, el 42.86% de encuestados indican que está en proyecto la exportación de paltas Hass, básicamente al mercado de Estados Unidos.

Una de las razones de que aún no se exporta directamente al mercado de Estados Unidos es que las técnicas empleadas en la producción no son modernas y a gran escala. Ello se pudo comprobar en el resultado de la figura N° 30, donde el 71.43% de los productores refiere que si hace uso de técnicas para el proceso de sembrado, cosecha y producción, aunque muchas de estas técnicas son precarias y experimentales, y se basa en la experiencia de cada productor, si bien es cierto en cierto margen son efectivas, es necesario contar y realizar técnicas, previa orientación y capacitación de expertos.

Al no contar con la tecnificación requerida la venta de paltas Hass se limita al mercado interno y a empresas exportadoras que reúnen las paltas de diversas asociaciones, así garantizar el volumen exigido por sus clientes en el exterior. Por lo que si se desea exportar de manera directa sin intermediarios se debe garantizar la producción a gran escala, sin modificar la calidad del producto. Ello se puede lograr si es que la asociación cuenta con la tecnología adecuada en la producción de las paltas Hass.

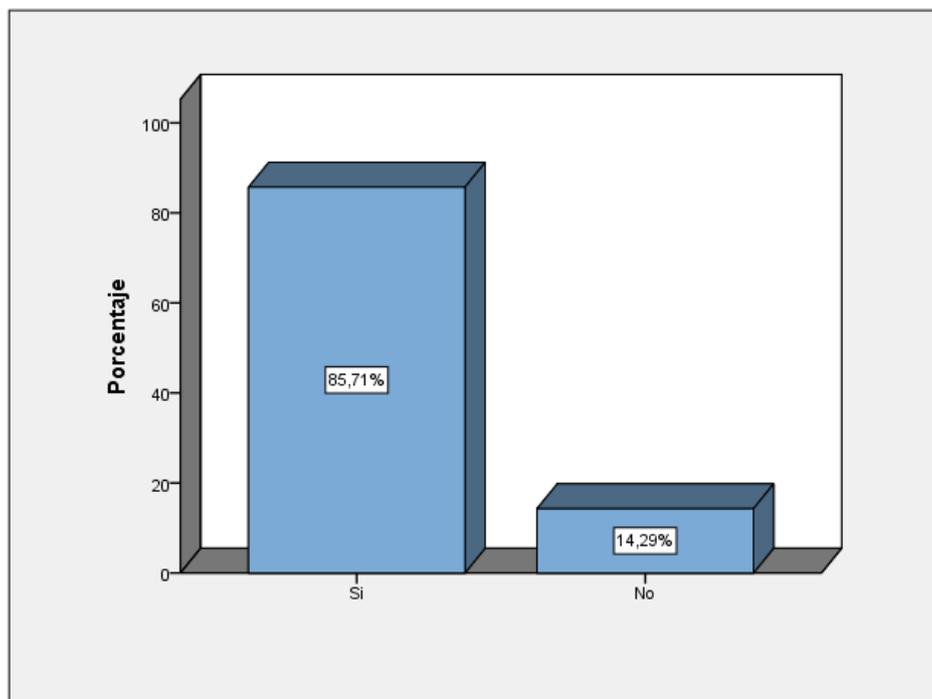


Figura 16. Venta de productos a empresas exportadoras
Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas

Según se observa en la figura N° 16, el 85.71% de productores venden sus paltas Hass a empresas exportadoras, lo cual refleja que la mayoría de los productores realiza una exportación indirecta de sus productos y que sus ganancias no son lo que ellos esperan, ya que las empresas exportadoras tienden a disminuir el costo por kilo de las paltas Hass.

De igual forma se aprecia, que el 14.29% de los productores no vende sus productos a las empresas exportadoras, ya que lo comercian en el mercado interno.

Tal como se mencionó y describió en el análisis anterior (figura N° 15) la exportación directa es limitada por deficiencias en la parte técnica en todo el proceso productivo. Este resultado se vincula con lo establecido en la figura N° 17, donde los productores que forman parte de la asociación de agricultores de palta Hass del Valle de Huayan-Huaral, revelaron que dentro de sus objetivos a largo plazo está la exportación directa, básicamente al mercado de Estados Unidos. Alcanzar este objetivo requiere de cambios en el proceso productivo, legal y técnico de la asociación. Aunque actualmente aún no cuentan con todos estos elementos. Ello se pudo comprobar con los resultados de la figura N° 19, donde el 35.71% de productores señala que no cuentan con ninguna estrategia de exportación de las paltas Hass al mercado de Estados Unidos, lo cual es un limitante para su futuro posicionamiento.

Por consiguiente la aplicación de estrategias, como el caso de la diferenciación y la disminución de costos ayudará en el proceso de exportación directa, así garantizar las ventas directas y su posterior incremento.

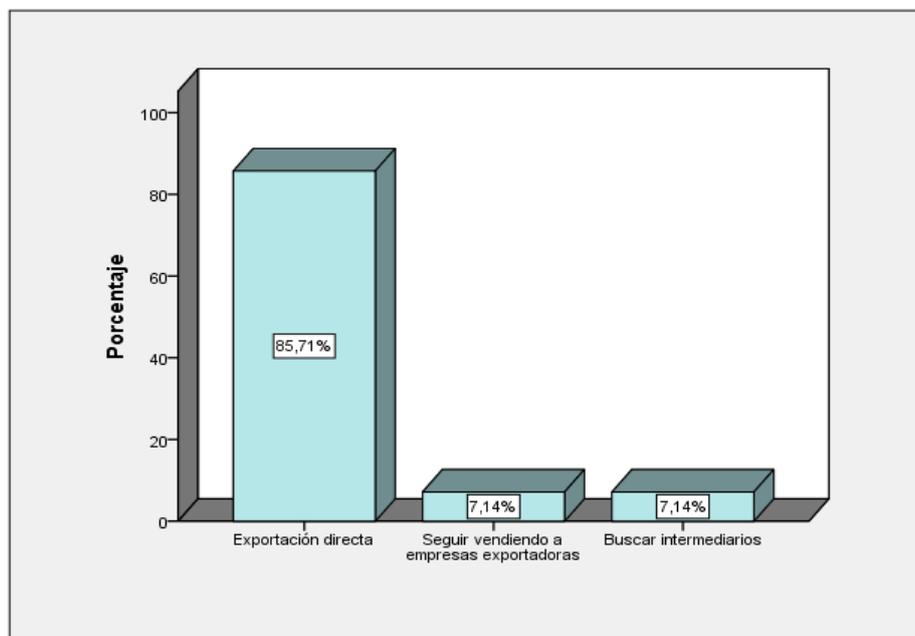


Figura 17. Fines a largo plazo de la asociación
Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas

De acuerdo con la figura N° 17, el 85.71% de los productores que forman parte de la asociación de agricultores de palta Hass del Valle de Huayan-Huaral, dentro de sus objetivos a largo plazo está la exportación directa, básicamente al mercado de Estados Unidos.

Asimismo, el 7.14% de productores indica que entre sus objetivos a largo plazo esta seguir vendiendo a las empresas exportadoras, lo que refleja que no todos los agricultores tienen la intención de exportar directamente sus productos.

Finalmente, se aprecia que el 7.14% de productores dentro de un largo plazo desea buscar intermediarios estratégicos para exportar sus productos, lo que también refleja que no está en sus planes la exportación directa. Estos datos demuestran que aún la asociación existen productores que no tienen intereses en la exportación directa y que desean trabajar con terceros.

Tal como se analizó en la figura N° 16, la exportación directa depende de diversos factores, uno de ellos es el que se mencionó en el análisis de la figura N°20, donde el 71.43% de productores indican que el factor económico es el principal limitante para la exportación de paltas Hass al mercado externo, ya que ello requiere de mayor tecnificación en los procesos como la

implementación de un sistema tecnificado de irrigación y si se hace de forma individual es poco probable que se exporte exitosamente, ello es posible si es que exporta y produce como asociación.

Si bien es cierto ello se da de manera individual y no por asociatividad, como se observa en el análisis de la figura N° 23 donde el 42.86% de los productores afirmó que recibe financiamientos de forma individual, lo que supone que en su mayoría no lo hace como parte de la asociación. Por consiguiente si garantiza la asociatividad se podría tentar a mayores oportunidades de financiamiento, ello es posible si es que los préstamos se hacen a la asociación y no de manera individual, por lo que el trabajo colectivo es fundamental para iniciar el proceso de exportación directa.

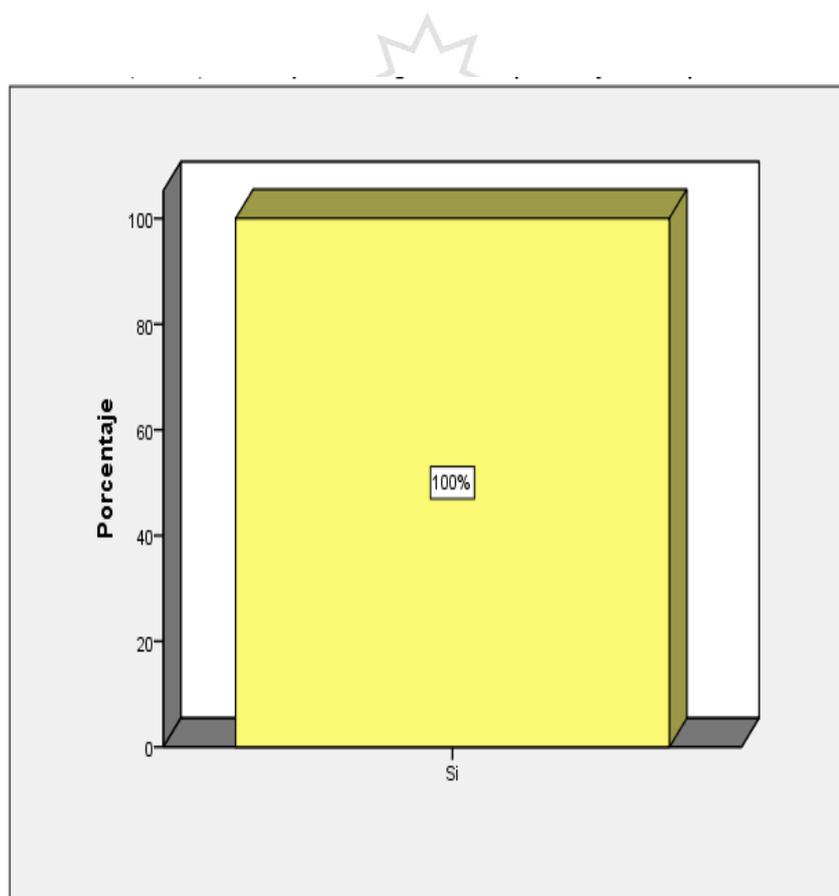


Figura 18. Capacitación y asesoría de alguna institución para mejorar las paltas Hass

Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas

En la figura N°18 se observa que el 100% de los encuestados reciben algún tipo de capacitación o asesoría para mejorar las paltas hass, entre las organizaciones que brindan esta asesoría se encuentran el Ministerio de Agricultura, Instituto Nacional de Innovación Agraria, Servicio Nacional de Sanidad Agraria y el Programa de Fortalecimiento de Capacidades de Sierra Exportadora.

Si bien es cierto que todos los encuestados han recibido capacitación de algunas de estas instituciones, cabe resaltar que están han sido efectuadas en forma individual y no como asociación; por ello cada productor usa diversas prácticas para mejorar su producto, pero ello no se hace de manera consensuada como asociación, por lo que se desarrolló diversos tipos de calidad de paltas Hass.

Este resultado es vinculante con el análisis de la figura N° 28, donde el 100% de los productores señalan que el beneficio que recibe de la asociación son capacitaciones relacionadas con la producción de paltas Hass. Este dato refleja que la asociación no promueve otras actividades o brinda más beneficios, así los asociados tengan mayor interés, ya que es necesario que la asociación genere beneficios como en la comercialización en bloque de los productos, tecnificación y financiamiento, así pueda prosperar la exportación al mercado exterior de las paltas Hass.

Por consiguiente los productores cuentan con las facilidades y acceso a la información a través de las capacitaciones, aunque ello se podría establecer a nivel teórico y de conocimientos, si bien es cierto es importante, pero de manera aislada no ayuda a mejorar la situación de los productores respecto a que no pueden exportar de manera directa. Uno de los primeros pasos es la asociatividad general, teniendo como respaldo el resultado del análisis de la figura N° 22, donde el 50.0% de productores refieren que como asociación si se han planteado objetivos a largo plazo, tales como la exportación directa. Pero alcanzarla requiere modificar aspectos de carácter, técnico, legal y productivo.

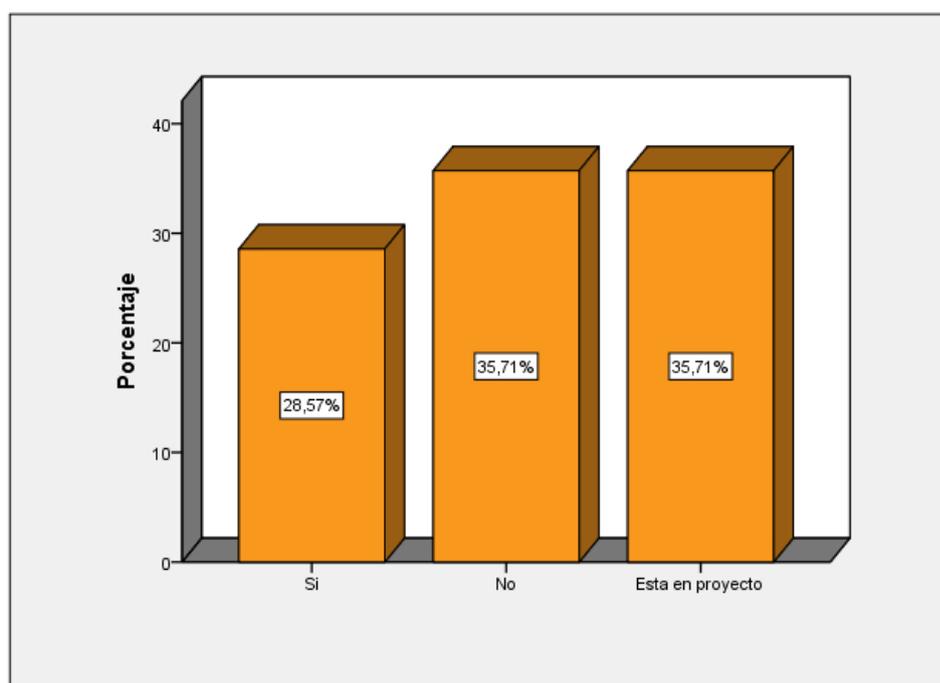


Figura 19. Estrategias de exportación para posicionar las paltas Hass en el mercado de Estados Unidos

Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas

Tal como se observa en la figura N° 19, el 28.57% de asociados refiere que si cuentan con estrategias de exportación para posicionar sus paltas Hass al mercado de Estados Unidos.

Por otra parte, el 35.71% de productores señala que no cuentan con ninguna estrategia de exportación de las paltas Hass al mercado de Estados Unidos, lo cual es un limitante para su futuro posicionamiento.

Asimismo, el 35.71% de productores indica que está en proyecto el uso y ejecución de estrategias de exportación para posicionar las paltas Hass en el mercado de Estados Unidos. Por lo descrito se observa que hay una equivalencia porcentual entre los encuestados que señalan que no hacen uso de estrategias y que los que refieren que es parte de un proyecto futuro, siendo un hecho que, en la actualidad, la asociación aún no cuenta con ningún plan o diseño de estrategias que ayude en su posicionamiento en un mercado tan competitivo como es Estados Unidos.

Al tener en proyección la aplicación de estrategias de exportación, estas pueden ser complementadas o reforzadas con un estudio de mercado, teniendo en cuenta el resultado de la figura N° 14, donde el 71.43% de productores indicó que sí se ha realizado un estudio de mercado para exportar las paltas Hass al mercado de estados Unidos. Un estudio de mercado debería incluir un plan de marketing, dentro de ello el perfil de las estrategias de exportación. Contando

con el documento, se pueden tomar decisiones que permitan la exportación directa, si bien es cierto ello es progresivo se debe allanar el camino para que se logre a futuro. Ello es posible si se toma en cuenta el análisis de la figura N° 21, donde el 100% de los productores refiere de que si existe voluntad de asociatividad entre los miembros de la asociación. Al haber un consenso de trabajar de manera colectiva, respetando normas y directivas por todos los productores, mejorarían las oportunidades de exportación directa.

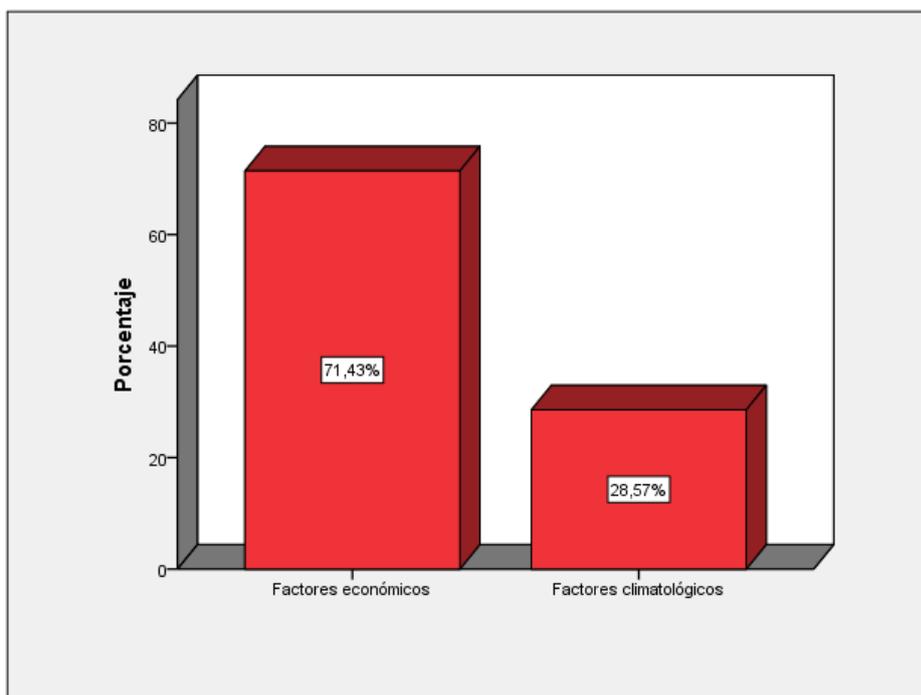


Figura 20. Factores limitantes para la exportación de paltas Hass
Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas

De acuerdo a la figura N°20, el 71.43% de productores indican que el factor económico es el principal limitante para la exportación de paltas Hass al mercado externo, ya que ello requiere de mayor tecnificación en los procesos y si se hace de forma individual es poco probable que se exporte exitosamente, ello es posible si es que exporta y produce como asociación.

Por otro lado, el 28.57% de productores refieren que el factor más sensible que limita la exportación de paltas Hass es el clima, ya que el cambio climático en los últimos años ha ido afectando sus productos, siendo ello negativo para una futura exportación.

Si el principal limitante de exportación es la parte económica, es necesario tomar en cuenta el resultado del análisis de la figura N° 23 donde el 42.86% de los productores recibe financiamientos de forma individual, lo que supone que en su mayoría no lo hace como parte de la asociación. Por consiguiente si los

productores garantizan la asociatividad tendrán acceso a préstamos corporativos, el cual les permitirá realizar las mejoras necesarias para exportar de manera directa.

4.1.2 Asociatividad y exportación de paltas Hass a Estados Unidos

Objetivo específico N°2: Determinar de qué manera la ausencia de una adecuada asociatividad impide la exportación de paltas Hass a Estados Unidos entre los productores del Valle de Huayán-Huaral.

En este punto se busca determinar la situación actual respecto de la asociatividad entre los productores de paltas Hass del Valle de Huayán-Huaral, asimismo, si como asociación se han planteado objetivos comerciales a largo plazo y que acciones se han tomado para exportar directamente sus productos.

De igual forma dentro de este punto se busca establecer el costo de las paltas por kilo que tiene cada productor, y la condición y tamaño de su parcela, datos relevantes relacionados con la asociatividad.

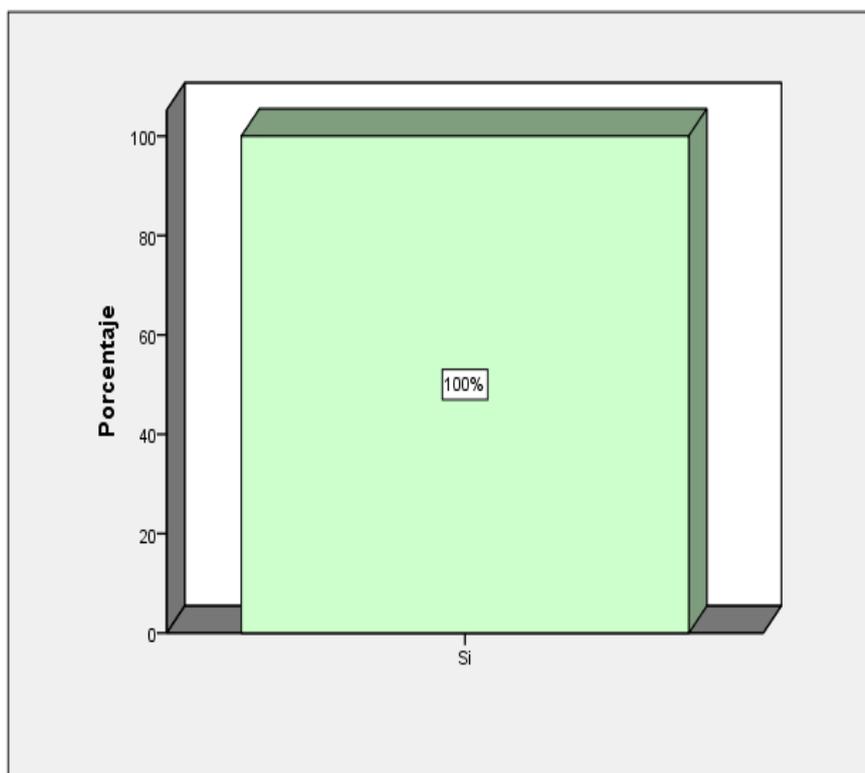


Figura 21: Voluntad de asociatividad entre los miembros de la asociación

Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas

Según se observa en la figura N° 21, el 100% de los productores refiere de que si existe voluntad de asociatividad entre los miembros de la asociación. Si bien

es cierto los productores desean que la asociatividad prospere, aún hay diversos puntos en que deben de ponerse de acuerdo, así realizar acciones como asociación y en bloque, tales como el costo por kilo de las paltas Hass, la tecnificación de los procesos, la exportación directa, implementación de estrategias comerciales, etc. Solo así se podrá tener éxito en la exportación directa en un mercado tan competitivo como es Estados Unidos.

La asociatividad tiene diversos beneficios, como es el caso de acceder financiamientos corporativos y acceso a capacitaciones. Ello se pudo comprobar en el análisis de la figura N° 28, donde el 100% de los productores señalan que el beneficio que recibe de la asociación son capacitaciones relacionadas con la producción de paltas Hass. Estas capacitaciones son importantes, ya que son realizadas por especialistas y en la mayoría son financiadas por el estado. Las capacitaciones van desde aspectos técnicos, del proceso, estrategias y exportación, los cuales permite mejorar la calidad del producto, haciéndolos competitivos para la exportación.

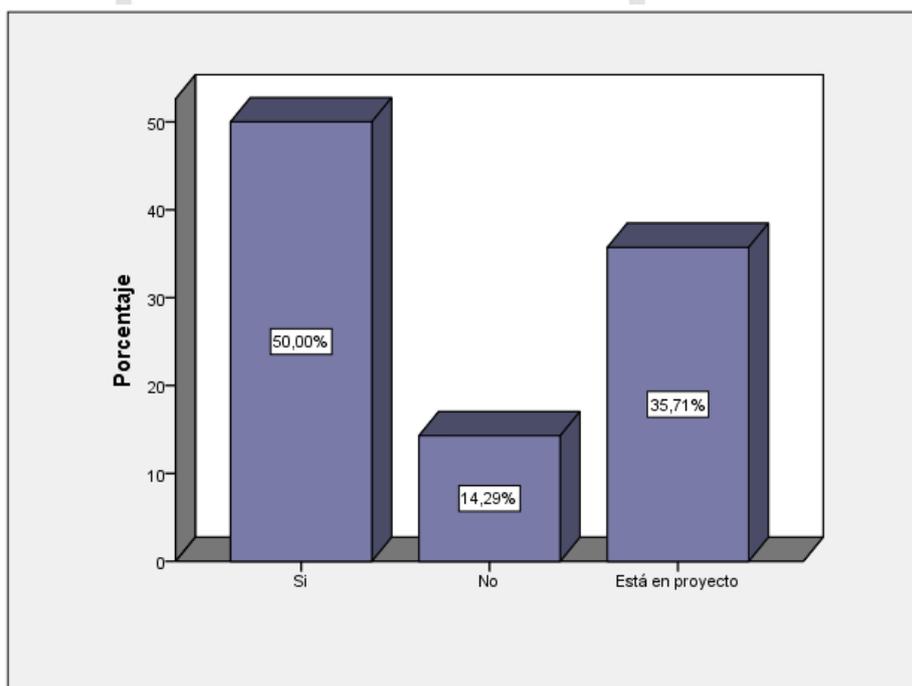


Figura 22. Objetivos comerciales a largo plazo como asociación

Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas

De acuerdo con la figura N° 22, se aprecia que el 50.0% de productores refieren que como asociación si se han planteado objetivos a largo plazo, tales como la exportación directa.

Por otra parte, el 14.29% afirma categóricamente que no se han planteado objetivos comerciales a largo plazo, lo cual refleja que no hay un consenso respecto si se cuenta con objetivos comerciales.

Finalmente, el 35.71% de los productores refieren que los objetivos comerciales aún está en proyecto y que todavía no se cuentan con nada concreto.

El contar con objetivos de exportación permite realizar acciones para alcanzarlas, una de ellas es contar con la asesoría técnica para garantizar la calidad del producto, en este caso puntal, los productores han conseguido la asesoría de diversos organismos, ello se pudo establecer en el análisis de la figura N° 31, donde el 64.29% de los productores si recibe ayuda y/o asesoría técnica de alguna entidad privada, estas asesorías son promovidas y gestionadas por el asociación, con el fin de perfeccionar y mejorar sus productos, así hacerlos exportables.

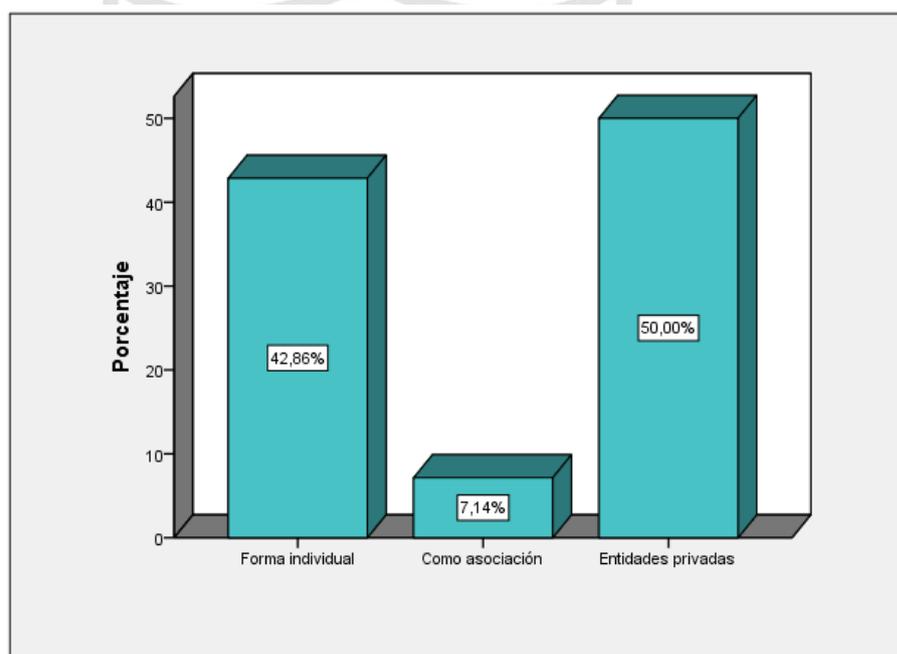


Figura 23. Financiamiento para la producción de paltas Hass
Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas

Tal como se observa en la figura N° 23, el 42.86% de los productores recibe financiamientos de forma individual, lo que supone que en su mayoría no lo hace como parte de la asociación.

Por otra parte, solo el 7.14% de los productores reciben financiamiento como parte de la asociación, este bajo índice refleja que la asociatividad entre los

productores aún es débil. Lo cual sería un limitante para los fines comerciales de exportación al exterior.

Asimismo, el 50.0% de los productores son financiados por entidades privadas y en ninguno de los casos por entidades del gobierno.

El financiamiento es necesario para promover el crecimiento empresarial, así como su posicionamiento en el mercado, aunque acceder a créditos requiere de diversos requisitos, como el de contar con un título de propiedad. Ello se pudo comprobar en el análisis de la figura N° 26, donde el 78.6% de los productores cuenta con un título de propiedad de sus parcelas, ello es importante al momento de querer acceder a un financiamiento bancario.

Aunque es cierto que los préstamos son a nombre propio, ya se ha fundamentado la importancia de acceder a préstamos corporativos, ello es posible si es que se fortalece la asociatividad entre productores, ya que las entidades financieras, tienden a extender préstamos de mayor monto y con bajos intereses a este tipo de asociaciones, ya que hay mayor garantía en el retorno del préstamo.

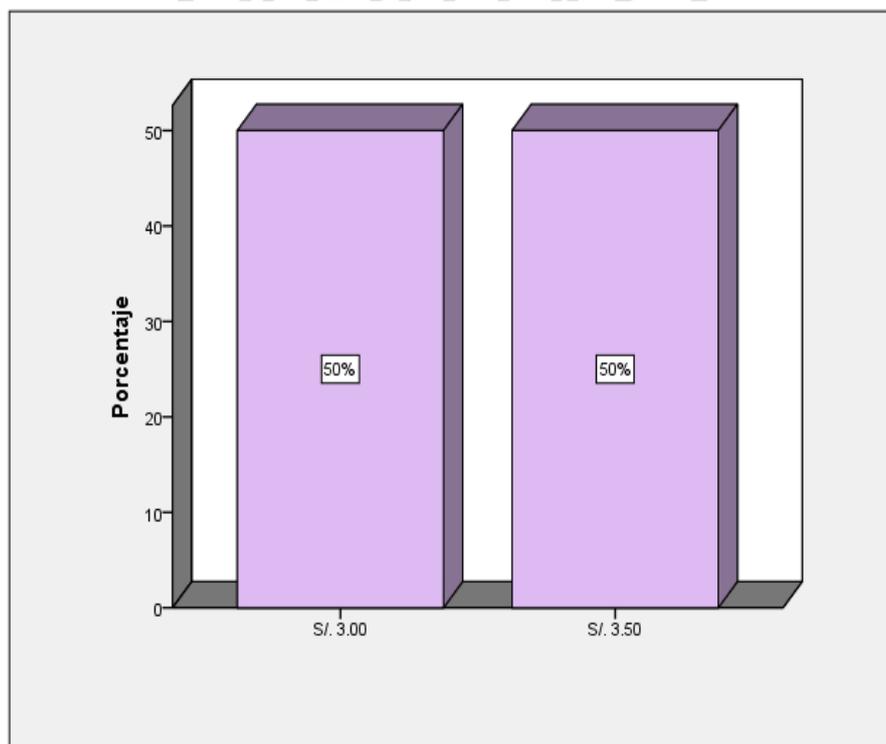


Figura 24. Precio de venta por kilo de las paltas Hass

Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas

De acuerdo con la figura N° 24, se observa que el 50.0% de los productores venden las paltas Hass a 3.00 el kilo.

Por otra parte, el otro 50.0% de los productores venden sus productos a 3.50 el kilo. Estos datos reflejan que no hay un consenso como asociación en la determinación de los precios de la palta Hass, y que estos varían de acuerdo a la oferta y demanda.

El costo final del producto depende de los gastos operativos, cuando se produce a menor escala y sin contar con los procesos sistematizados, el precio final tiende hacer más elevado. Ello se pudo establecer a partir del análisis en la figura N° 30, donde el 71.43% de los productores refiere que si hace uso de técnicas para el proceso de sembrado, cosecha y producción, es necesario mencionar que muchas de estas técnicas son precarias y experimentales, y se basa en la experiencia de cada productor, si bien es cierto en cierto margen son efectivas, es necesario contar y realizar técnicas, previa orientación y capacitación de expertos.

Tomando en cuenta que hubo una caída en los precios de ventas por kilo de paltas Hass de S/ 8.50 a S/ 7.50 en mercados mayoristas, esto se debe a la creciente producción nacional y las favorables condiciones climáticas para sembrar este producto en diversos departamentos del país.

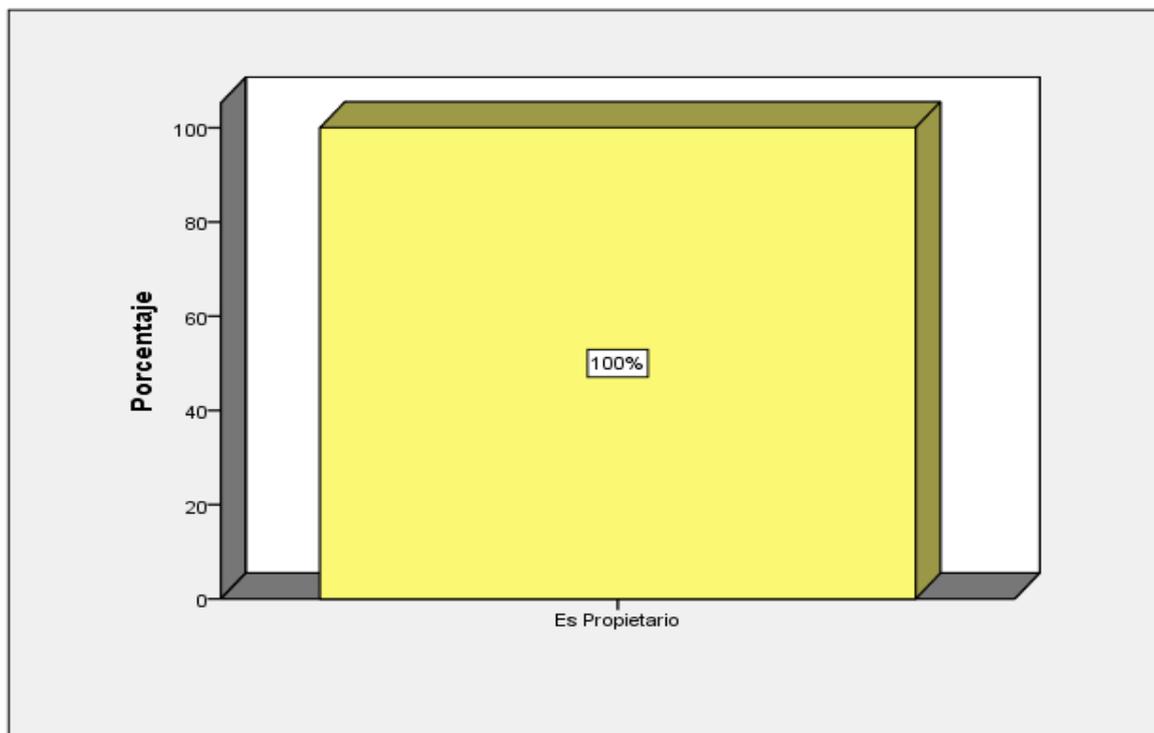


Figura 25. Condición de la parcela

Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas

Según se observa en la figura N°25, el 100% de los productores es propietario de su parcela, ello es importante ya que como dueños pueden tomar decisiones a largo plazo respecto a sus productos. Asimismo, hay que tomar en cuenta que uno de los requisitos para formar parte de la asociación de paltas Hass del Valle de Huayan-Huaral es que cada socio debe ser propietario de su parcela.

Ser propietario de las parcelas tiene diversas ventajas, una de ellas es la de poder acceder a préstamos y financiamiento, así como dar mayor fortalecimiento a la asociación. Ya se ha comprobado que la mayoría de los productos son dueños de sus parcelas y que reciben préstamos individuales. Por lo que si se viabiliza la asociatividad comercial el que cada miembro cuente con un título garantiza la credibilidad de la asociación, ya sea frente a las financieras como a los clientes en el exterior.

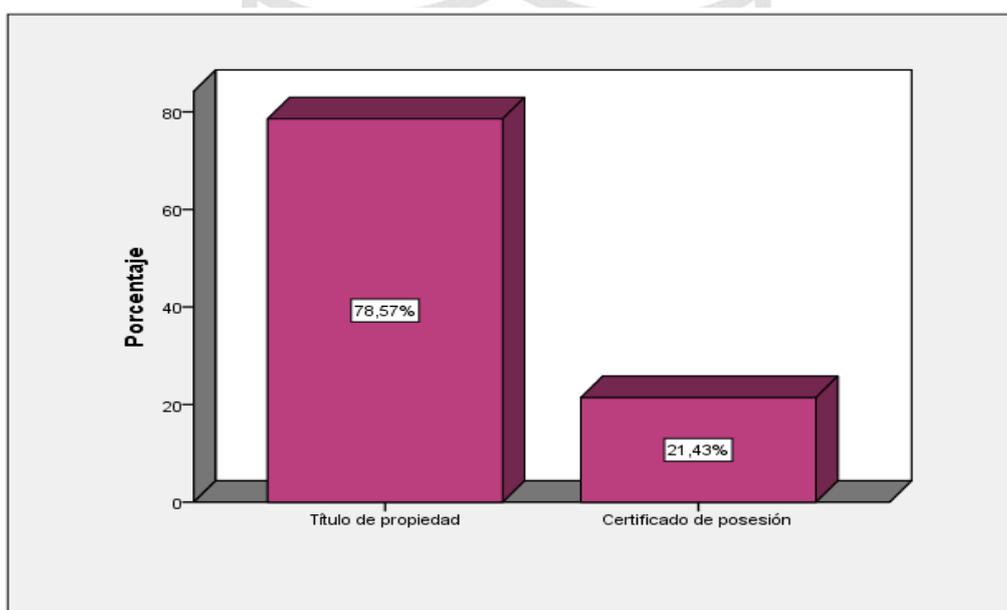


Figura 26. Tenencia de la parcela

Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas

De acuerdo con la figura N° 26, el 78.6% de los productores cuenta con un título de propiedad de sus parcelas, ello es importante al momento de querer acceder a un financiamiento bancario.

Por otra parte, el 21.4% de los productores solo tiene un certificado de posesión, para lo cual es recomendable hacer los trámites pertinentes para contar con un título de propiedad.

De acuerdo al análisis de la figura N°25 la legitimidad de cada una de las parcelas beneficia a los productores, ya que permite acceder a préstamos

ventajosos, así como la fiabilidad de la asociación frente a los clientes. Este aspecto debe ser tomado como una fortaleza y una oportunidad de crecimiento, por lo que es necesario que los productores formalicen en todo aspecto su asociación, de esa manera fortalecerse frente a la competencia, tanto en su entorno, nivel nacional e internacional.

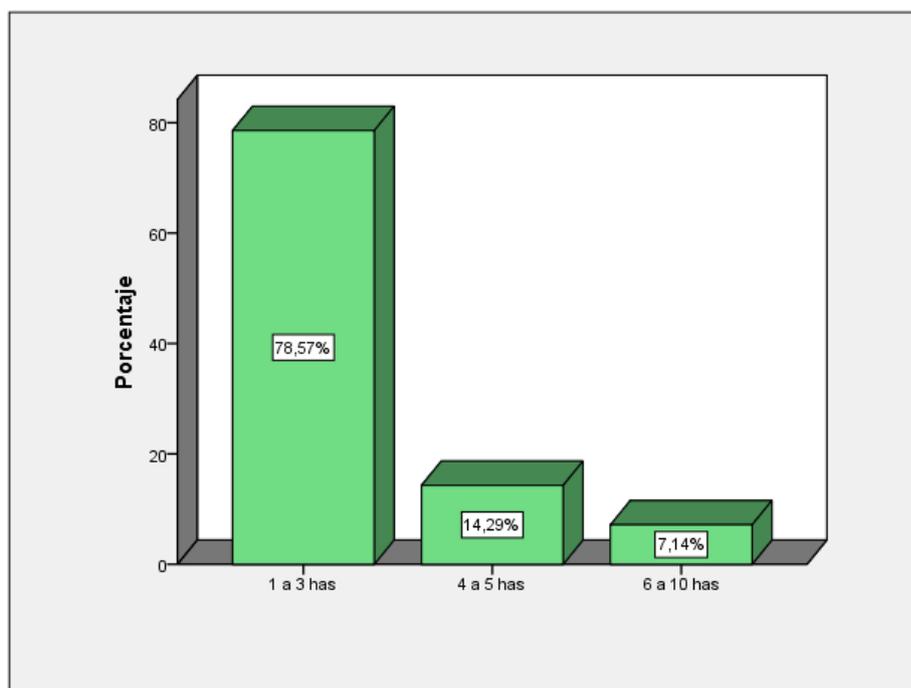


Figura 27. Tamaño de la parcela

Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas

Tal como se observa en la figura N° 27, el 78.57% de los encuestados cuenta con una parcela de 1 a 3 has. Este tamaño de parcela hace necesario que los productores se asocien, así poder competir con otras asociaciones y productores de paltas Hass.

Por otra parte, el 14.29% de los productores cuenta con una parcela de 4 a 5 has.

Asimismo, el 7.14% de los productores cuenta con una parcela de 6 a 10 has, siendo ellos los que más pueden producir por cosecha.

Este resultado es interesante, ya que fortalece la importancia de la asociatividad y el trabajo en conjunto, ya que al no contar con parcelas de gran tamaño a diferencia de otros productores es necesario realizar producciones de manera conjunta, así garantizar el envío de los pedidos al exterior, que no se lograría de manera individual. En cambio siendo parte de una asociación hay mayores oportunidades de crecimiento comercial, beneficiándose toda la asociación, ya sea los que tienen parcelas de 1 o 10 has.

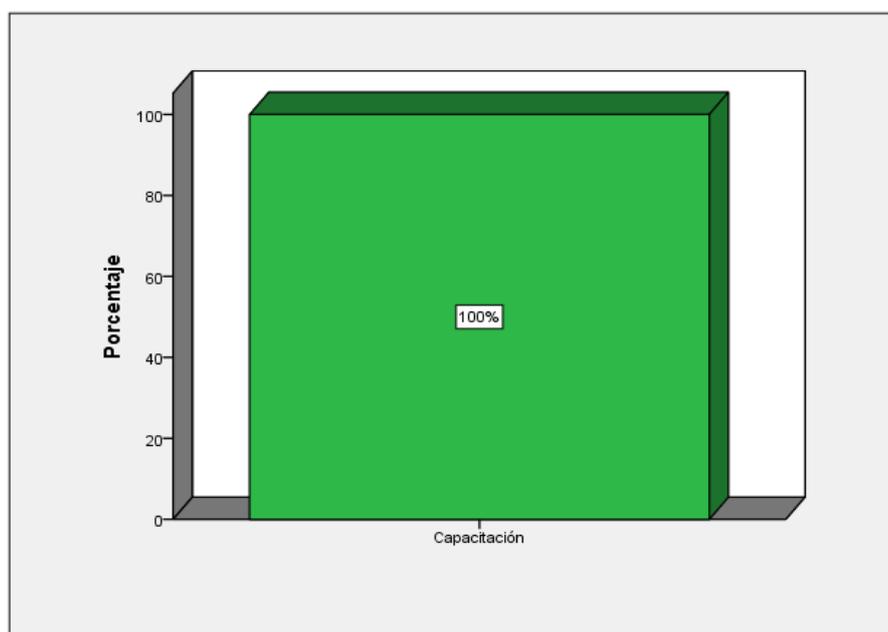


Figura 28: Beneficios que recibe de la asociación
 Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas

Según se observa en la figura N° 28, el 100% de los productores señalan que el beneficio que recibe de la asociación son capacitaciones relacionadas con la producción de paltas Hass. Este dato refleja que la asociación no promueve otras actividades o brinda más beneficios, así los asociados tengan mayor interés, ya que es necesario que la asociación genere beneficios como en la comercialización en bloque de los productos, tecnificación y financiamiento, así pueda prosperar la exportación al mercado exterior de las paltas Hass.

Uno de los principales beneficios de la asociación, son las capacitaciones, ello se describió en la figura N°18 donde el 100% de los encuestados afirmó que recibe algún tipo de capacitación o asesoría para mejorar las paltas Hass, entre las organizaciones que brindan esta asesoría se encuentran el Ministerio de Agricultura, Instituto Nacional de Innovación Agraria, Servicio Nacional de Sanidad Agraria y el Programa de Fortalecimiento de Capacidades de Sierra Exportadora.

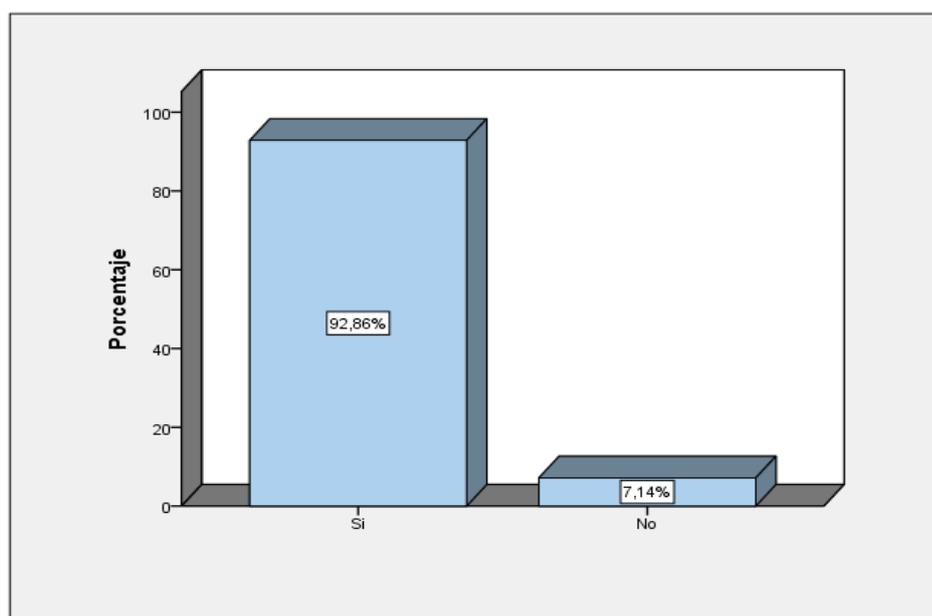


Figura 29. Constitución de la asociación

Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas

Según se observa en la figura N° 29, existe un consenso del 92.86% de productores que refieren que la asociación se encuentra formalmente constituida, hecho importante si es que la asociación desea exportar directamente sus productos al mercado de Estados Unidos.

Por otra parte, se aprecia que el 7.14% de productores creen que la asociación no se encuentra formalmente constituida, este dato nos hace ver que o bien hay un grupo de asociados desconocen la situación actual de la asociación por falta de interés o que no habido la comunicación adecuada de parte de los directivos de la asociación.

Este resultado es relevante, ya que se ha señalado que la asociatividad es uno de los pilares para acceder a otros mercados de manera directa, aunque es necesario precisar que ser parte de una asociación representa ciertas responsabilidades, ya que no todo puede recaer en la directiva, es en este aspecto puntual que aún hay debilidades, ya que muchos asociados no muestran el intereses requerido, sobre todo en las reuniones, participación, trabajos en común, etc., ello limita a la asociación y retrasa el objetivo de trabajar sin intermediarios, sino de manera directa.

4.1.3 La tecnificación para la exportación de paltas Hass a Estados Unidos

Objetivo específico N°3: Especificar de qué manera la escasa tecnificación en el proceso productivo limita la exportación de paltas Hass a Estados Unidos entre los productores del Valle de Huayan-Huaral.

En este punto se busca especificar si los productores de palta Hass del Valle de Huayan-Huaral, hacen uso de técnicas en el proceso de producción de sus productos, asimismo, saber si reciben ayuda o asesoría de alguna entidad, y que otras actividades realizan para mejorar la calidad de las paltas Hass.

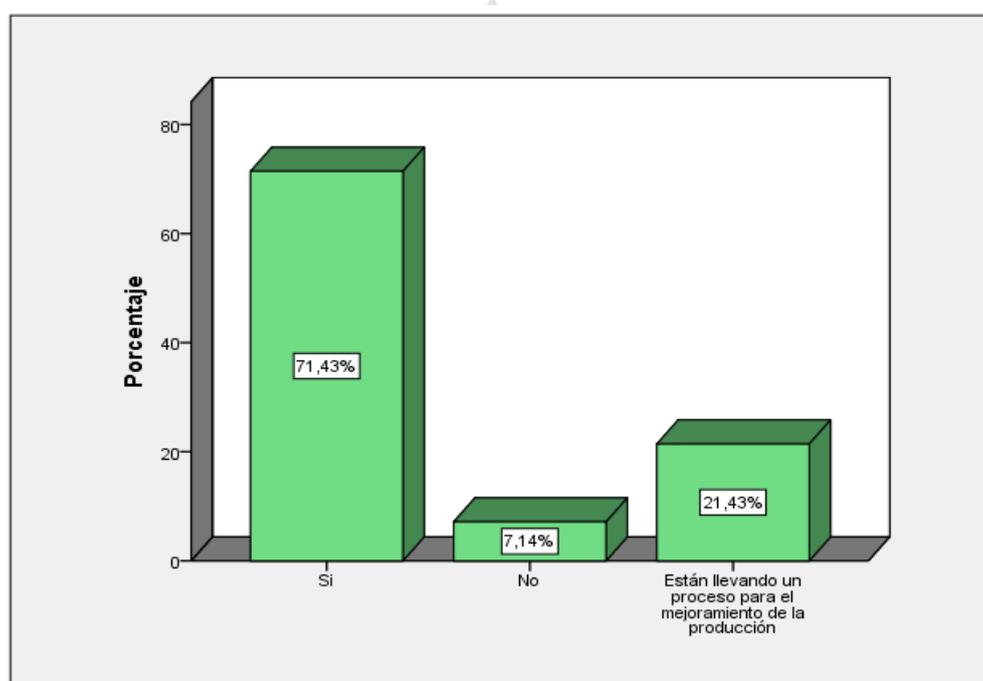


Figura 30. Uso de técnicas para el proceso de sembrado, cosecha y producción

Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas

De acuerdo con la figura N° 30, el 71.43% de los productores refiere que si hace uso de técnicas para el proceso de sembrado, cosecha y producción, es necesario mencionar que muchas de estas técnicas son precarias y experimentales, y se basa en la experiencia de cada productor, si bien es cierto en cierto margen son efectivas, es necesario contar y realizar técnicas, previa orientación y capacitación de expertos.

Por otra parte, el 7.14% de los productores señala que no uso de técnicas para el proceso de sembrado, cosecha y producción.

Finalmente, el 21.43% de los productores indica que, en la actualidad, están llevando un proceso para el mejoramiento de la producción, así ser competitivos frente a la competencia.

Un resultado vinculante es el que se analizó en la figura N° 15, donde el 57.14% de encuestados refieren que sí han exportado a algún mercado, en la actualidad, aunque se debe precisar que esta exportación no se hace directamente sino a través de empresas exportadoras a quienes venden las paltas Hass. Una de las razones de que aún no se exporta directamente al mercado de Estados Unidos es que las técnicas empleadas en la producción no son modernas y a gran escala.

Por lo tanto la exportación directa requiere de técnicas especializadas y tecnificadas, así optimizar el producto y el proceso productivo, con el fin de exportar directamente a Estados Unidos.

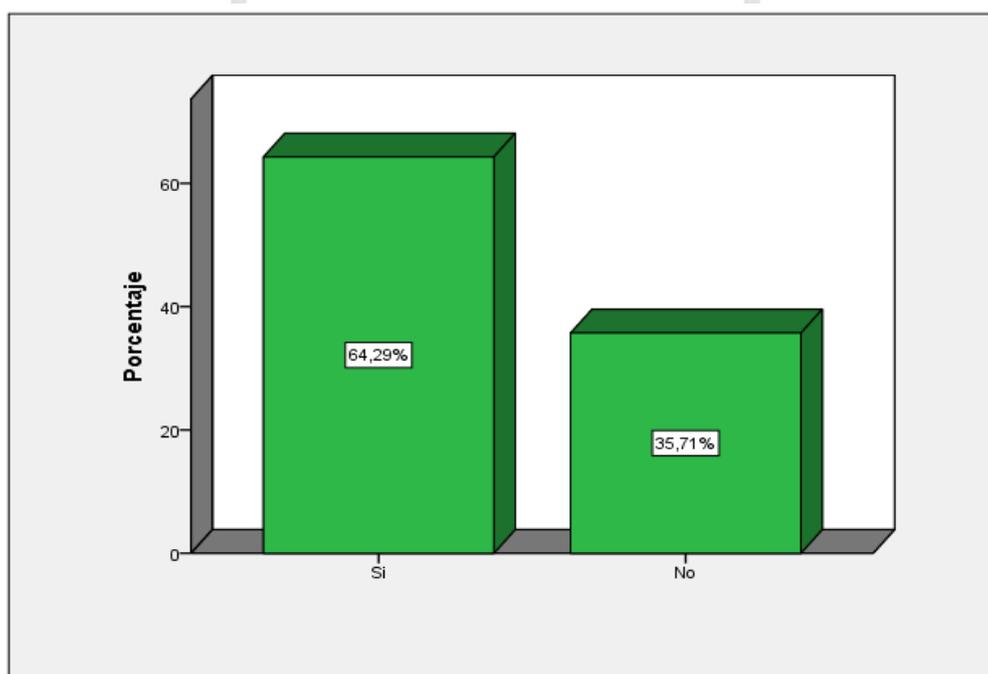


Figura 31. Apoyo y/o asesoría técnica de alguna entidad privada

Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas

Tal como se observa en la figura N° 31, el 64.29% de los productores si recibe ayuda y/o asesoría técnica de alguna entidad privada, estas asesorías son promovidas y gestionadas por el asociación, con el fin de perfeccionar y mejorar sus productos, así hacerlos exportables.

Por otra parte, el 35.71% de los productores señalan no recibir ninguna ayuda y/o asesoría técnica de alguna entidad privada, lo que refleja que las asesorías y ayuda técnica no están llegando a todos los asociados.

Se ha descrito al detalle que los productores si cuentan con capacitaciones y orientación técnica para mejorar la calidad de las paltas, ello ha sido descrito en la figura N°18 donde el 100% de los encuestados admitió que reciben algún tipo de capacitación o asesoría para mejorar las paltas Hass, entre las organizaciones que brindan esta asesoría se encuentran el Ministerio de Agricultura, Instituto Nacional de Innovación Agraria, Servicio Nacional de Sanidad Agraria y el Programa de Fortalecimiento de Capacidades de Sierra Exportadora.

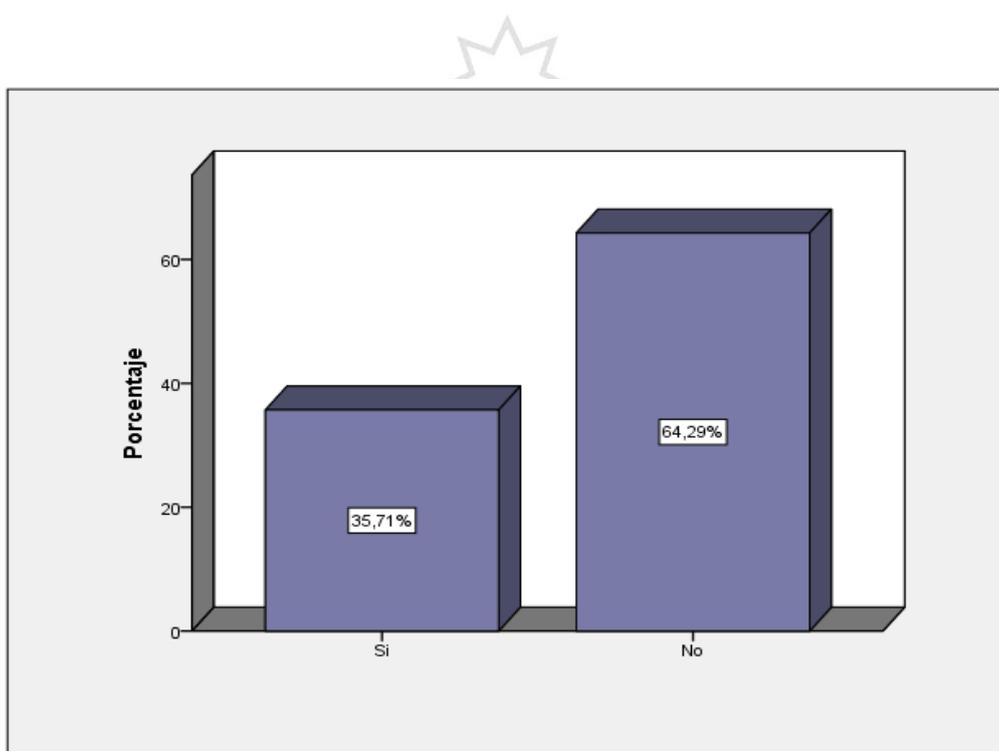


Figura 32. Análisis de suelo

Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas

Según se observa en la figura N° 32, el 35.71% de los productores si hacen uso de análisis de suelo para mejorar su producción. El uso de estos análisis forma parte de las capacitaciones a los asociados ya que se les insta a mejorar los procesos de su producción, así garantizar un producto de calidad y competitivo.

Por otra parte se observa que el 64.29% de los productores no realiza análisis de suelo, evidenciando limitaciones entre la mayoría de asociados para usar técnicas fiables que favorezcan en su producción.

El resultado descrito es vinculante con el análisis señalado en la figura N° 31, donde el 64.29% de los productores afirmó que recibe ayuda y/o asesoría técnica de alguna entidad privada, estas asesorías son promovidas y gestionadas por el asociación, con el fin de perfeccionar y mejorar sus productos, así hacerlos exportables. Una de las técnicas o procesos es el que tiene que ver los análisis del suelo, ya que en agricultura es básico contar con información del tipo, constitución y calidad del suelo, así establecer el tipo de técnica a usar en el sembrado.

Si bien es cierto se menciona realizar estudios de laboratorio al suelo, no debe circunscribirse al suelo, sino a la planta, humedad, agua, etc., de tal forma que se garantice la calidad de las paltas Hass y que puedan competir con los productos de otras asociaciones y exportadores.

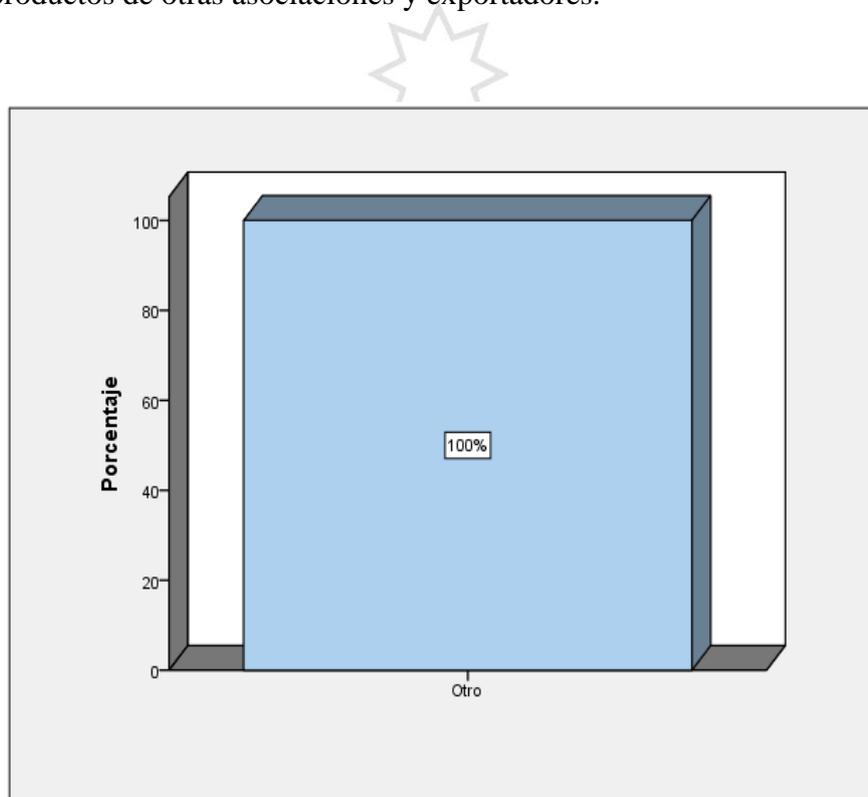


Figura 33. Obtención de semillas para plantar

Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas

Tal como se observa en la figura N° 33, el 100% de los encuestados obtienen su semilla en otras fuentes (viveros), lo que descarta el uso de semillas de la misma chacra y la compra a otros productores.

Este resultado demuestra que la asociación aún no cuenta con la capacidad de generar sus propias semillas, sino que deben recurrir a viveros. Por ello si se toma en cuenta la optimización de los procesos, tanto en aspectos técnicos

como en los procesos se garantizaría la calidad de las semillas, la cual debe representar el tipo de producto que desea exportar la asociación. Uno de los objetivos de los productores es mantener la calidad del producto y un sello distintivo, por lo que garantizar ello requiere de contar con un laboratorio propio donde se eleve la calidad de la planta y sus semillas.

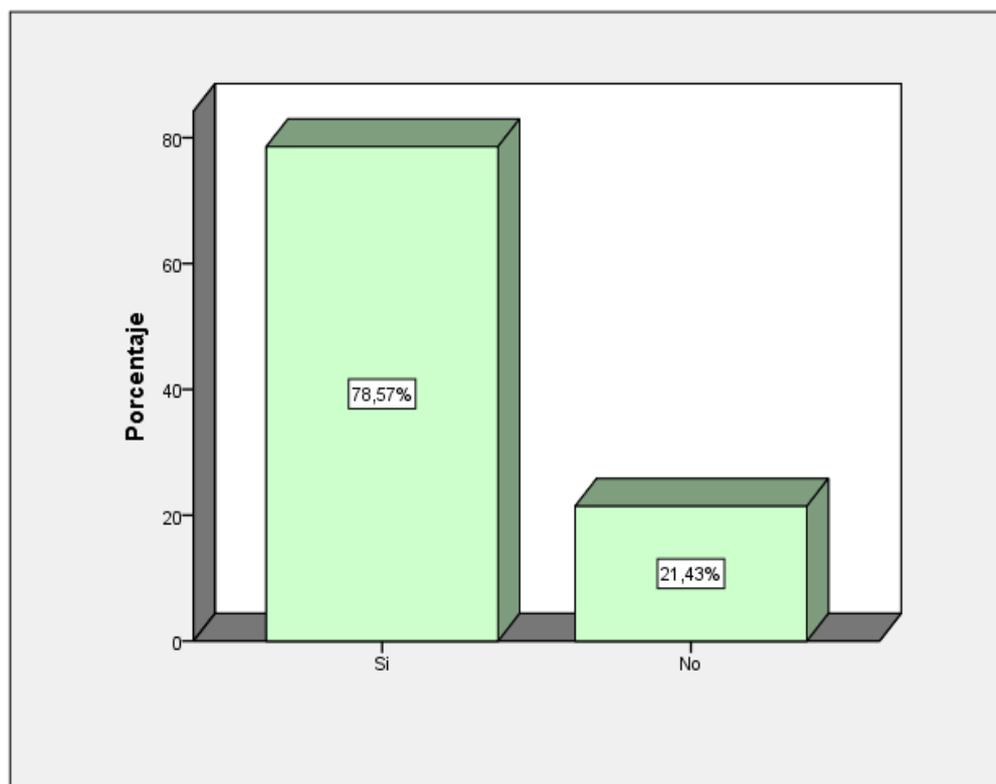


Figura 34. Identifica plagas y enfermedades en su cultivo

Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas

De acuerdo con la figura N° 34, el 78.57% de los productores si identifica plagas y enfermedades en su cultivo, lo cual garantiza la calidad de sus productos.

Por otra parte, el 21.43%, de los encuestados refieren que no identifica plagas y enfermedades, lo que refleja que hay un porcentaje importante de productores que no toma medidas para garantizar un producto de calidad.

Este resultado se vincula con lo descrito en la figura N° 30, donde el 71.43% de los productores refiere que si hace uso de técnicas para el proceso de sembrado, cosecha y producción, es necesario mencionar que muchas de estas técnicas son precarias y experimentales, y se basa en la experiencia de cada productor,

si bien es cierto en cierto margen son efectivas, es necesario contar y realizar técnicas, previa orientación y capacitación de expertos.

Por este resultado se determinó que hay un control de las plagas y enfermedades en su cultivo, aunque siempre es necesario ir perfeccionando este aspecto, así garantizar la calidad de los productos y evitar algún evento que perjudique los envíos al exterior.

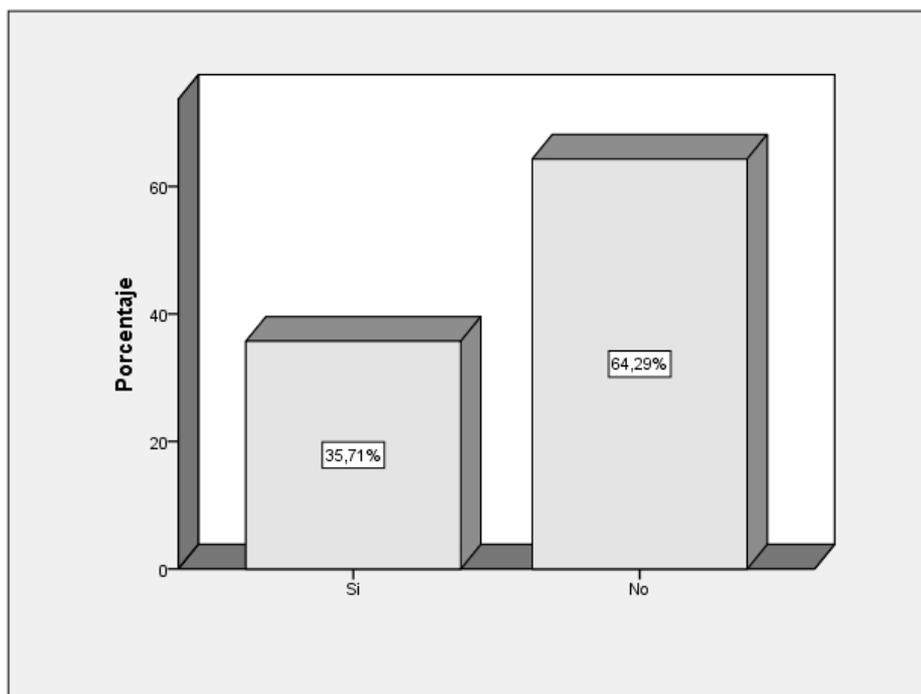


Figura 35. Problemas con el agua
Fuente: Elaboración propia basada en las encuestas

Tal como se observa en la figura N° 35, el 35.71% de los productores si tiene problemas con el agua, lo que limita su producción, superar ello requiere de la gestión de la asociación ante las autoridades pertinentes.

Por otra parte el 64.29% de los productores señala que no tiene problemas con el agua, pudiendo hacer uso del mismo cada vez que lo requiera.

El resultado denota que el agua no es uno de los problemas de los productores, pero siempre es necesario tomar medidas preventivas, por lo que es importante garantizar diversos medios de riego de las plantas, ya que por las características de la zona y por los diversos cambios del ambiente podría presentarse escasez de agua, siendo perjudicial para las plantas. Por ello dentro de las inversiones de la asociación deben de figurar medios efectivos de regadío, tanto en época de sequía como de lluvias.

4.1.4 Conclusiones generales de la encuesta

De acuerdo a los resultados de la encuesta se pudo arribar a las siguientes conclusiones:

- Los productores del Valle de Huayan- Huaral, reciben diversas capacitaciones, tanto en aspectos técnicos como comercial, ello es incentivado por organizaciones como el MINAG, INIA, DONOSO y SIERRA EXPORTADORA, así como por intermedio de los dirigentes de su asociación. Si bien es cierto este tipo de capacitaciones favorece en mejorar el producto para su comercialización en la práctica no beneficia para tentar una exportación directa, ello porque las capacitaciones son en forma individual y no como asociación, teniendo como resultado diversas interpretaciones de cómo realizar los procesos de la palta Hass, resultado de ello se puede observar paltas hass de diversos tamaños, matiz, calidad, sabor etc.
- En la actualidad, aún no se cuenta con estrategias de exportación al mercado de Estados Unidos entre los productores del Valle de Huayan-Huaral, si bien es cierto es uno de los objetivos como asociación, ello aún no es tomada en cuenta, ello por falta de unidad entre los asociados, retrasando así el proceso de exportación directa.
- Se evidencia que la mayoría de los productores hace uso de técnicas en los diversos procesos de producción de paltas Hass, aunque estas técnicas no están respaldadas por criterios de tecnificación que aseguren la calidad de los productos, sino que son precarias. Si bien es cierto hay una parte de productores que sí están empezando hacer uso de técnicas modernas, estos son aún una minoría, evidenciando que la asociación no cumple con su rol de homogenizar los procesos de producción de paltas hass.
- La calidad de suelo es esencial para garantizar un producto de exportación, al respecto, se pudo determinar a través de los resultados que la mayoría de productores (64.286%) no realiza análisis de suelos, siendo ello un limitante para garantizar paltas hass exportables al mercado norteamericano, asimismo, evidencia que en la práctica la asociación como tal no garantiza procesos productivos de calidad e integral que favorezca la exportación directa.

4.1.5 Conclusiones de las entrevistas a expertos

- Todos los entrevistados coinciden en la importancia de contar con estrategias definidas para exportar paltas tipo Hass al mercado de Estados Unidos, estas estrategias deben estar relacionadas a la tecnificación de los procesos, asociatividad de parte de los productores, adaptarse a las nuevas tendencias de los consumidores, centrada en el consumo de productos sanos, control de plagas, etc.
- Asimismo, de las entrevistas se pudo concluir que es necesario que los productores estén capacitados en el uso de nuevas técnicas de producción, así como en la implementación de las BPA (Buenas prácticas de agricultura), ello le dará un valor agregado a la asociación frente a la competencia, así exportar directamente sus productos.

4.1.6 Diseño de Estrategias

4.1.6.1 Análisis SEPTE

De acuerdo a los últimos años las condiciones políticas de exportación han mejorado con el fin de fomentar las exportaciones, teniendo en cuenta las injerencias sociales y tecnológicas que supone mejorar las estadísticas de nuestros productos nacionales en el mercado global.

Gracias al constante mejoramiento de nuestra economía, lo cual se evidencian en los datos estadísticos de crecimiento de nuestro PBI, se está logrando atraer mayores y mejores mercados para la exportación de los productos tanto agrícolas como orgánicos.

Siempre teniendo en cuenta los estándares de medioambiente que cada vez son más rigurosos a las exportaciones.

4.1.6.2 Análisis EFE

De acuerdo al anexo 5 se desprende que la evaluación realizada sobre las oportunidades se desprende que la oportunidad de mayor peso ponderado (1.82) es la que corresponde a *la apertura de nuevos mercados a través de diversos tratados de libre comercio*, ya que ello ha permitido que el sector agrícola se fortalezca y muchos productos que hasta antes de los TLC solo se comerciaba en el mercado interno han empezado a tener gran demanda en el exterior como es el caso de las paltas Hass.

Respecto a las amenazas el que mayor calificación de peso ponderado ha obtenido (1.95) es la que corresponde *la creciente competencia de países exportadores crea volatilidad en los precios*, este indicador señala que hay países competitivos, como es el caso a México que por su cercanía puede

disminuir sus costos, siendo ello una amenaza para los exportadores nacionales.

4.1.6.3 Análisis EFI

De acuerdo al anexo 6 se desprende que la evaluación realizada sobre las fortalezas el que mayor peso ponderado ha obtenido (1.95) es el que se refiere a *la calidad del producto*, ya que las paltas hass nacionales se caracterizan por su alto valor nutritivo, consistencia y conservación, estas características ha hecho que tenga alta demanda del exterior.

Respecto a las debilidades el que mayor peso ponderado ha obtenido (1.82) es el que se refiere a *la falta de un sistema de gestión comercial y estrategias para la exportación de paltas Hass*. A nuestro entender esta debilidad es la mayor impacto negativo tiene en la exportación de paltas tipo Hass de los productores del Valle de Huayán-Huaral, ya que al no contar con estrategias de exportación no pueden competir con empresas nacionales de mayor envergadura de igual forma con otros países exportadores de paltas Hass.

4.1.6.4 Análisis FODA

Fortalezas

- Calidad del producto
- Años de experiencia en el cultivo de productos agrícolas
- Calidad de las tierras y clima propicio para el cultivo
- Condiciones climáticas permiten tener cosechas en contra estación
- Alta proporción de plantaciones jóvenes de palta Hass con alto potencial de rendimiento.

Oportunidades

- La apertura de nuevos mercados a través de diversos tratados de libre comercio
- Apoyo y capacitación técnica del estado para mejorar la producción de productos agrícolas
- Déficit de producción de productos agrícolas en algunos países del exterior por problemas ambientales y climatológicos
- Creciente participación de mercado y mayor preferencia por frutas frescas en especial la palta Hass.

Debilidades

- Falta de liderazgo en costos y estrategias para la exportación de paltas Hass
- Déficit en el sistema operativo y productivo para producir a gran escala las paltas Hass para el mercado externo.

- Poca investigación y desarrollo de cultivos de palta Hass en diversos valles agrícolas del país.
- Bajo nivel tecnológico de pequeños y medianos productores, impedirían acopiar cosechas ante eventualidades.
- Poca predisposición de los agricultores para aplicar un modelo de asociatividad.

Amenazas

- El cambio climático podría afectar la producción de paltas Hass
- La fluctuación en los mercados internacionales podría incidir en la exportación de paltas Hass
- Creciente competencia de países exportadores crea volatilidad en los precios.
- Presencia de plagas y enfermedades
- Presencia del fenómeno niño costero.

4.1.6.5 FODA cruzado

Tabla 3. Matriz FODA cruzado

FACTORES EXTERNOS E INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p>La calidad del producto es una oportunidad para conseguir nuevos mercados y ser competitivos a nivel internacional.</p> <p>El apoyo brindado por el gobierno regional y por parte de sierra exportadora está permitiendo que los productores mejoren en sus procesos de siembra y cosecha.</p> <p>El mercado norteamericano está mostrando preferencias por frutas frescas debido al aumento de enfermedades cancerígenas y se están enfocando en la calidad de los productos provenientes de Perú.</p>	<p>La poca inversión en investigación y desarrollo de cultivos de paltas Hass impide que se aprovechen las oportunidades de ingreso a nuevos mercados.</p> <p>La escasa tecnificación que aplican los productores en su proceso producto hace que durante no todas las paltas Hass sean exportables al mercado internacional.</p>

AMENAZAS	<p>La frecuente presencia de plagas y enfermedades causan que la calidad del producto sea baja e impida la exportación.</p> <p>Gracias a la calidad de las tierras y condiciones de clima favorables para el cultivo permiten ser competitivos y mantenerse en el mercado de precios volátil.</p>	<p>Durante el año actual la presencia del fenómeno niño costero afecto considerablemente al cultivo de las paltas de diferentes calidades y esto se evidencio en el poco conocimiento para contrarrestar dicho fenómeno.</p> <p>Debido a la poca predisposición para asociarse entre los productores conlleva que no se logre competir con la volatilidad de los precios en el mercado internacional.</p>
-----------------	---	---

4.1.7 Matriz de Operatividad de Variables

Variable: Asociatividad						
CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	FUENTES	INSTRUMENTOS
Es un mecanismo de cooperación entre empresas o grupos de personas con el fin de lograr un objetivo común	Organización	Estructura y formas organizativas	Cantidad de socios Registro de asociados Forma de organización	¿Los productores se organizan por su cantidad de socios?	Productores	Encuestas
	Gestión de Recursos Humanos	Capacitación	Número de capacitaciones, charlas en el uso de estándares de calidad	¿Los asociados se capacitan en estándares de calidad?		

Fuente: Elaboración Propia

Variable: Costos de Producción						
CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	FUENTES	INSTRUMENTOS
Son los gastos necesarios para mantener el proyecto que se desea realizar.	Costos Fijos	Mano de obra Sueldos y salarios	Experiencia en suelos	¿Los asociados consideran su experiencia como costos fijos?	Asociados	Encuestas
	Costos Variables	Insecticidas Fertilizantes Fungicidas Pago de servicios	Reducción de utilización de insecticidas	¿Los asociados reducen la aplicación de sus fertilizantes?		

Fuente: Elaboración Propia

4.2. Discusión de resultados

El trabajo de campo se desarrolló a través de encuestas a los productores de paltas Hass y entrevistas a expertos relacionados con el cultivo y exportación del producto, ello, a su vez, fue acompañado por un registro fotográfico, fílmico y de audio, el cual estuvo presente en todas las etapas de recolección de datos.

En la investigación se utilizó diversos instrumentos que favorecieron una adecuada recolección de datos, destacando, el uso del cuestionario y la entrevista como instrumentos esenciales en la obtención de información. Cabe resaltar que en el caso del cuestionario, como la guía de entrevistas estas fueron sometidas a un juicio de expertos, así validar los instrumentos, estos pasaron por un proceso de observación y mejora continua, hasta establecer que el contenido y naturaleza de las preguntas estaban acorde a las necesidades epistemológicas del estudio.

Los resultados obtenidos se encuentran delimitados en la zona de estudio, en este caso, los productores de paltas Hass del Valle de Huayan, aunque no podemos

afirmar que estos resultados puedan ser aplicados o tomados como referente para otro tipo de cultivos o grupo de productores, ya que la naturaleza de la misma responde a interrogantes y problemas propios de la asociación objeto de estudio. Asimismo, porque el mercado, estacionalidad, técnicas, tipo de suelo, requisitos comerciales son propios de la zona de estudio.

Por otra parte, lo que sí se puede tomar como referente, es la metodología utilizada en la investigación, ya que ella corresponde al diseño exploratorio cualitativo de investigación acción, que por sus características favorecen en el uso de técnicas e instrumentos como medio de recopilación de datos, en este caso van desde la observación directa, encuesta y entrevistas, todo ello con el objetivo de determinar los principales limitantes de los productores para exportar directamente sus productos al mercado de Estados Unidos. En el caso puntual de la investigación, la muestra de estudio estuvo centrada en los pequeños agricultores, todos ellos pertenecientes a la asociación de agricultores de palta Hass del Valle de Huayan-Huaral, lo cual guardan ciertas características con otros productores, tales como técnicas de labrado del suelo, fertilización, abono, etc. por lo que las técnicas de recopilación de datos como el proceso de las diversas etapas del trabajo de campo pueden ser referentes para otras investigaciones.

Respecto a las limitaciones encontradas en el proceso de recopilación de datos, es la poca apertura de algunos asociados para responder las interrogantes planteadas, así como la accesibilidad a todos los asociados en un solo momento y tiempo, teniendo que acudir varias veces a la zona de estudio para encontrar a los asociados, así realizarles la encuesta respectiva.

En el caso de los entrevistados hubo mayor acceso y apertura, aunque para acceder a entrevistarlos en la mayoría de los casos se tuvo que posponer dicho encuentro en varias ocasiones hasta coincidir con los horarios y tiempo de los entrevistados.

Dentro de los resultados obtenidos a través del trabajo de campo se pudo comprobar que los productores de paltas Hass reciben capacitaciones que les ayude a mejorar su producción, entre las instituciones que brindan asesorías se encuentran el MINAG, INIA, DONOSO y SIERRA EXPORTADORA, muchas de estas asesorías son promovidas por la asociación, otras son iniciativas de organizaciones estatales. Si bien es cierto hay interés en capacitar a los productores estos se hacen en su mayoría de manera individual y no como asociación, así establecer pautas, procesos, técnicas integrando a todos los productores, así obtener un producto homogéneo. Pero al realizarlo de manera individual, no se cumplen con los mismos estándares de calidad cuando se obtiene el producto final, siendo ello un aspecto negativo si es que se desea exportar directamente al mercado de Estados Unidos.

Al respecto Elías (2010), en su investigación señala que la innovación es un elemento fundamental para incrementar la producción en el sector agrícola y que en la agricultura de nuestro país se observa que el segmento predominante corresponde a una agricultura extensiva de baja rentabilidad y poco competitiva como resultado de su baja productividad y débil articulación al mercado. En particular, el productor

agrario se caracteriza por su bajo nivel educativo y limitado acceso a servicios básicos y productivos, lo que hace que dispongamos de recursos humanos debilitados. Para superar esta realidad sugiere capacitar a los agricultores, asociarlos y dotarles de herramientas que les permita contar con un producto de calidad, sistema de producción de primer nivel que los ponga a la par de sus competidores.

De igual forma Cáceres, A, et al (2008), en su estudio de la cadena de palta de Luricocha, determinó que es necesaria la capacitación integral entre los productores, pero esta capacitación no debe ser limitada, sino que debe establecer objetivos tales como hacer un seguimiento en todo el proceso de cultivo, incidiendo en técnicas de siembra, cuidado de la planta, fertilización, cosecha, procesado, embalaje, tecnificación de riego, estrategias de mercadeo, etc. Así asegurar que el aspecto teórico de la capacitación se integre con la parte práctica.

Entre los resultados registrados en la investigación y que guarda relación con el objetivo propuesto de liderazgo en costos y exportación se pudo determinar que el 65.8% de productores venden sus paltas Hass a empresas exportadoras, lo cual refleja que la mayoría de ellos realiza una exportación indirecta de sus productos y que sus ganancias no son lo que ellos esperan, ya que las empresas exportadoras tienden a disminuir el costo por kilo de las paltas hass. Se debe tomar en cuenta que la tercerización se da porque aún persisten limitantes entre los productores de palta Hass, que impide la exportación directa, ello va desde la tecnificación de los procesos, organización, desarrollo de estrategias de exportación, capacitación como asociación, etc.

Al respecto, Porter (2004) señala que el liderazgo en costos tiene como objetivo lograr una posición de costo total bajo, anteriormente se requería una alta participación relativa de mercado (se refiere a la participación en el mercado de una empresa con relación a su competidor más importante) u otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso a las materias primas. Podría exigir también un diseño del producto que facilitara su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas. Como contraprestación, implementar una estrategia de costo bajo podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para comprar una mayor participación en el mercado.

Asimismo, Seminario (2013), en su investigación para proponer un diseño de implementación de un sistema de gestión comercial para la exportación de paltas hass entre los agricultores de Huaral concluyó que la asociación presenta limitantes en los diversos procesos productivos de las paltas Hass, ello le impide comercializar sus productos al exterior en forma directa, teniendo que vender sus productos a empresas intermediaras (exportadores), los cuales no le dan el valor al producto (paltas Hass) que la asociación considera, siendo ello un desmedro en los intereses económicos de los agricultores. Por lo que se ha propuesto un sistema de gestión comercial con la intención que ayude a la asociación de productores de paltos Hass del valle de Huaral a exportar sus productos directamente, ello hace

necesario darle el valor adecuado al producto, mejorar los procesos de producción a través de instalar una planta de procesamiento, contar con un área de laboratorio para mejorar la calidad del producto, identificar el mercado a exportar y a la competencia, así mismo contar con un grupo de vendedores expertos en enviar productos al exterior. Todo ello es posible si se cuenta con el financiamiento necesario, asimismo, la decisión de los miembros de la asociación para realizar los cambios propuestos.

Se aprecia de la investigación de Seminario (2013), que guarda similitudes en su estudio con los datos encontrados entre los productores de palta Hass del Valle de Huayan, donde aún no pueden lograr la exportación directa por limitantes que persisten entre los asociados, siendo necesario contar con diseño de implementación de un sistema de gestión comercial, así superar las deficiencias observadas y tentar a la exportación directa.

Por otra parte, entre los resultados del estudio se pudo determinar que los productores de paltas Hass en un 98.0% creen que es importante haberse asociado, hecho que sucedió hace tres años aproximadamente y que le dio valor legal a los productores que la integran.

De acuerdo con Ramírez (2008), como parte de su estudio del diseño de una propuesta de conformación de la asociación de productores de aguacate concluyó que la asociatividad tendría efectos positivos entre los productores, ya que ello les obligaría a mejorar los estándares de calidad en la producción de sus productos, tendrán la posibilidad de producir en grandes cantidades para exportarlos a mejores precios y así verán mejorada su calidad de vida y de las personas involucradas en el proceso.

De los resultados descritos que establecen la asociatividad como un aspecto relevante para exportar directamente, así alcanzar el progreso esperado se pudo observar que en la zona de estudio (Asociación de agricultores de palta Hass del Valle de Huayan-Huaral), aún persisten deficiencias y limitantes que debe ser superados y que ello no se ha podido solucionar al conformar la asociación, ya que persisten taras como la desunión, falta de interés y compromiso de algunos asociados, siendo ello negativo para los objetivos a largo plazo de la asociación.

Respecto a la tecnificación, se pudo determinar que el 71.4% de los productores refiere que si hace uso de técnicas para el proceso de sembrado, cosecha y producción. Aunque se debe precisar que la mayoría de estas técnicas son aún precarias y no se basan en criterios técnicos, sino, que son precarios y se basan en la experiencia individual de cada productor. Si bien es cierto en la actualidad existen diversas organizaciones de naturaleza privada y pública que capacitan y forman a los agricultores en el manejo tecnificado de sus productos, aún persisten limitantes dentro de los productores del Valle de Huayan, el cual es un aspecto negativo si es que se pretende exportar directamente al mercado de Estados Unidos.

Al respecto, Zapata (2009), dentro de su estudio del análisis de las potencialidades y de los factores que limitan el desarrollo de su sector agropecuario y una propuesta de plan estratégico para su desarrollo, pudo determinar que existen organizaciones

de productores con bajo nivel de gestión. Lo que impide el desarrollo de la organización son los fracasos en su gestión, la poca credibilidad en sus dirigentes por su poca capacidad y transparencia y el individualismo predominante, ello se evidencia en la escasa tecnificación dentro de los procesos productivos, generando escasa competitividad frente a otro grupo de agricultores que si cuentan con nuevas tecnologías en cada proceso productivo, garantizando así un producto de calidad.

Se puede observar de los resultados descritos que la tecnificación es un elemento necesario en el sector agrícola, más aún si se desea exportar sus productos, ya que el mercado externo es su mayoría es exigente y competitivo, por lo que es necesario contar con la tecnificación si es que se pretende virar al mercado externo.

Los resultados descritos son el reflejo del trabajo de campo a través de la entrevista a profundidad a expertos relacionados con la producción y exportación de paltas Hass al mercado de Estados Unidos, así como una encuesta a los productores del Valle de Huayan. Para ello se diseñaron instrumentos de recolección de datos, como la guía de entrevista y un cuestionario, las cuales fueron debidamente validadas por una junta de expertos que determinaron que el contenido de las mismas ayudaría a alcanzar los objetivos de estudio previamente planteados.

Si bien es cierto los resultados obtenidos son el reflejo de un grupo productor con un producto específico, en este caso la palta Hass, estos pueden ser tomados como referencia en otros contextos, ya que las características y problemas de los pequeños agricultores de nuestro país son semejantes y presenta limitantes parecidos, tales como escasa capacitación, tecnificación, gestión, asociatividad, etc. Por lo que la naturaleza de esta investigación puede servir de referente, si es que se quiere entender qué limitaciones hay entre los pequeños agricultores de nuestro país que impida la exportación de sus productos. De igual forma el marco teórico y conceptual, así como los antecedentes pueden ser tomados como referentes para otros investigadores, ya que ahí se plasma de manera detallada la importancia de las estrategias competitivas, análisis de las estrategias comerciales y fundamentos de exportación, las cuales es aplicable a otros productos agrícolas.

Durante el proceso de la investigación en sus diversas etapas (teórico, campo y gabinete) se pudo conocer los limitantes que afectan la exportación directa de palta Hass entre los productores del Valle de Huayan, para así establecer qué estrategias se implementarían para desarrollar la exportación de paltas Hass a Estados Unidos por parte de los productores del Valle de Huayan-Huaral.

Como parte del estudio se han planteado diversas hipótesis, los cuales han podido ser contrastadas con la obtención de datos dentro del proceso de campo.

Hipótesis general, se estableció: *La implementación de estrategias de competitividad favorecería la exportación de paltas Hass a Estados Unidos por parte de los productores del Valle de Huayan-Huaral.* De acuerdo a los resultados obtenidos a partir del procesamiento de los datos recogidos en la encuesta, entrevista y la observación directa, se ha podido determinar que se acepta la hipótesis general, ya que al no contar con estrategias competitivas se limita la

exportación de palta Hass a Estados Unidos entre los productores del Valle de Huayan-Huaral.

En la primera hipótesis específica se planteó: *La falta de un adecuado análisis de costos producción incide en la exportación de paltas Hass a Estados Unidos entre los productores del Valle de Huayan-Huaral.* Al respecto se acepta la hipótesis planteada, ya que los productores de paltas Hass del Valle de Huayan, no han promovido acciones directas que les permita ser competitivos frente a la competencia, entre las causas resaltan: no han tecnificado sus procesos para disminuir su costo de producción, aún no trabajan como asociación con fines de exportación, sino que persisten todavía individualismos dentro de la misma, todos los productores no hacen análisis de suelo que garantice un producto de calidad y competitivo, ello tiene como resultado un costo de palta elevado frente a otros productores y asociaciones que si han superado los limitantes que persisten entre los productores del Valle de Huayan-Huaral.

La segunda hipótesis específica planteó: *La falta de una adecuada asociatividad impide significativamente la exportación de paltas Hass a Estados Unidos entre los productores del Valle de Huayan-Huaral.* Al respecto se rechaza la hipótesis ya que los pequeños agricultores han establecido las bases legales para conformar una asociación recientemente, ello con el fin de ser una organización sería que pueda exportar directamente sus productos al exterior. Aunque es necesario precisar que de acuerdo a lo observado el hecho mismo de asociarse e integrarse en una sola organización, no ha dado solución a los problemas que existen dentro de los productores, ello por la falta de integración, organización, consenso, trabajo en conjunto y voluntad de algunos asociados, siendo ello un aspecto negativo, ya que más allá de asociarse deben aún trabajar en objetivos comunes, por el bien de toda la organización y no individual, solo así se podrá avanzar en la etapa de la mejora de procesos hasta finalmente alcanzar la exportación directa.

En la tercera hipótesis se planteó: *La escasa tecnificación para la mejora del producto limita la exportación de paltas Hass a Estados Unidos entre los productores del Valle de Huayan-Huaral.* Al respecto se acepta la hipótesis, ya que uno de los principales limitantes es la baja o nula tecnificación entre los productores y ello persiste aún después de haberse asociado, de acuerdo con los resultados de las entrevistas la tecnificación es necesaria si es que se desea exportar y competir con otras organizaciones, sin ello es imposible tentar comercializar con el mercado externo.

Como parte del estudio y el análisis de los resultados, se pudo establecer algunas interrogantes, tales como ¿la asociatividad te garantiza la exportación directa al mercado exterior?

Asimismo, se ha podido establecer que hay escaso apoyo del gobierno central para fomentar la exportación directa de los pequeños agricultores, a diferencia del interés de los gobiernos regionales y locales de acuerdo a sus posibilidades, y que si

se desea exportar como pequeño productor es necesario el trabajo en conjunto y a largo plazo.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. De acuerdo a los resultados de la investigación, se puede afirmar que el liderazgo en costos no es una estrategia utilizada por los productores del Valle de Huayan-Huaral; se ha podido verificar que gran parte de los productores venden sus productos a empresas exportadoras, tercerizando así sus ventas, disminuyendo sus ganancias, ya que las empresas exportadoras tienden a pagar precios por debajo del promedio. Por otra parte, se pudo establecer que una minoría de los productores comercian sus productos en el mercado interno. Además, se corroboró que un gran porcentaje de los productores tienen entre sus objetivos a largo plazo la exportación directa como parte de la asociación y solo algunos productores prefieren seguir trabajando con empresas exportadoras.
2. Se concluyó, de acuerdo al trabajo de campo realizado, que la asociatividad dentro los productores de palta Hass no ha sido efectiva en un 100%, debido a que existen diferencias en precio, insumos, procesos y comercialización siendo ello un limitante a fin de tentar a largo plazo la exportación directa, asimismo es necesario precisar que también se presentan problemas internos, tales como falta de integración y voluntad de algunos asociados que no permite alcanzar los objetivos trazados, siendo ello otro limitante para la exportación directa. Asimismo, de acuerdo a los resultados se pudo determinar que existe una deficiente capacitación brindada a los productores, ya que ello en su mayoría se realiza de manera individual y no como asociación. Otro aspecto a tomar en cuenta es el financiamiento de los productores, observando según los resultados que menos de la mitad de los productores recibe financiamiento de manera individual y no como asociación, y solo una minoría de los productores reciben financiamiento como parte de la asociación, este bajo índice refleja que la asociatividad entre los productores aún es débil. Además se comprobó que no cuentan con el capital necesario para establecer una planta de procesamiento tecnificada que favorezca la exportación directa y de forma competitiva. Un dato relevante es que el 100.0% de los pequeños propietarios es dueño de su parcela, el cual les da un valor legal y financiero para futuras decisiones comerciales.
3. Se comprobó, de acuerdo a los resultados de la investigación, que la falta de un adecuado sistema productivo y operativo incide en que no se cumpla con el objetivo de un adecuado costeo de producción, ya que no cuentan con una planta de procesamiento actualmente. Asimismo que si bien la gran mayoría de los productores refiere que hace uso de técnicas para el proceso de sembrado, cosecha y producción, es necesario mencionar que muchas de estas técnicas son precarias, y se basa en la experiencia individual de cada productor, si bien es cierto, en cierto margen son efectivas, es necesario contar y realizar técnicas, previa orientación y capacitación de expertos, garantizando así un producto de

calidad para ser exportado. Asimismo se pudo corroborar que más de la mitad de los productores no realiza análisis de suelos, así garantizar un producto de calidad.

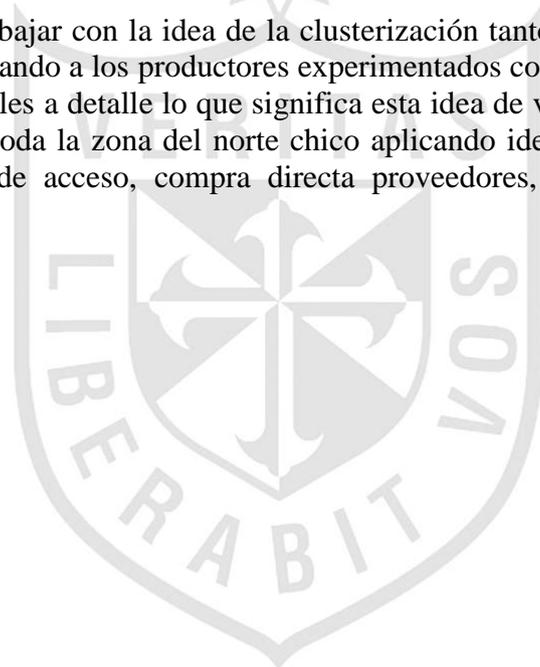
4. Se pudo establecer, a través del trabajo de campo, que la implementación de estrategias de competitividad para desarrollar la exportación busca que los productores del valle de Huayan-Huaral envíen sus productos directamente, para ello es necesario darle el valor adecuado a las paltas Hass que producen, alcanzar ello requiere mejorar los procesos de producción a través de instalar una planta de procesamiento, contar con un área de laboratorio para mejorar la calidad del producto, identificar el segmento de mercado a exportar y a la competencia, así mismo contar con un grupo de vendedores expertos en enviar productos al exterior. Todo ello es posible si se cuenta con el financiamiento necesario, así mismo la decisión de los miembros de la asociación para realizar los cambios propuestos.
5. Se determinó, de acuerdo al trabajo de campo, que los productores no cuentan con un área adecuada donde se instale una planta de procesamiento de primer nivel, ello restringe su intención de exportar sus productos al exterior directamente, ya que las normas y regulaciones para exportar productos agrícolas son exigentes, y el proceso actual en la producción de paltas Hass es aún artesanal, siendo ello un impedimento para exportar directamente sus productos.
6. Se pudo concluir a través de un costeo de producción que la producción exportable de paltas Hass de la asociación es de 100 toneladas por campaña considerando que la demanda es de 300 toneladas. Es inevitable la asociatividad entre las asociaciones de Huayán y la Esperanza a fin de cumplir con la demanda solicitada. Con lo cual también se compartirían los costos de producción ya que se utilizaría una misma planta de procesamiento.
7. Considerando que la producción exportable por campaña de la asociación de Huayán es de 100 toneladas se debe mencionar que esta producción es baja con relación a los de la Esperanza y la de Irrigación Santa Rosa.
8. Por último y estableciendo que la estrategia más importante es el de liderazgo en costos de producción esto implicaría tener costos bajos a partir de una producción a gran escala pero para llegar a esa ese objetivo se tiene que trabajar con nuevas ideas de producción tales como de asistencia técnica, vías de acceso, compra directa a proveedores, logística, ventas por toneladas, es decir todo esto llevaría a la famosa clusterización. Que es nada más que volver al valle de Huayán un centro de producción reconocida a través de sus grandes lotes de producción. Esto llevaría a largo plazo trabajar con los hijos de los productores del valle de Huayán y a corto plazo trabajarlo con los productores actuales empleando nuevas ideas de sistema de producción y operativo.

Recomendaciones

1. Es necesario que las directiva de la asociación que representa a los pequeños agricultores de paltas Hass del Valle de Huayán gestionen capacitaciones entre sus asociados con las diversas instituciones relacionadas con la agricultura y exportación, tales como: MINAG, INIA, DONOSO y SIERRA EXPORTADORA, ello no debe hacerse de manera individual, sino como parte de la asociación, posteriormente es recomendable la aplicación de todo lo aprendido en cada una de las parcelas de los pequeños agricultores, así obtener un mismo producto. Ello, a su vez, les servirá para acceder a créditos financieros como asociación, siendo ello necesario para contar con una planta de procesos tecnificada que garantice un producto de exportación.
2. Es necesario contar con estrategias para exportar directamente las paltas Hass de parte de los productores del Valle de Huayán, entre las que destaca el liderazgo en costos, lograr ello implica realizar diversas acciones, tales como: contar con un estudio de mercado donde se pretende exportar, ello debe ser realizado por una empresa competente previa coordinación con la asociación, en base a ello se podrá definir las acciones a realizar para alcanzar la exportación directa, generando un mayor ingreso del que se obtiene en la actualidad tercerizando sus productos. Asimismo, es necesario la aplicación de la estrategia "economías de escala", esto implicaría la producción a grandes cantidades a largo plazo de paltas hass, disminuyendo los costos variables, tales como abono, fertilizantes, insecticidas, fungicidas, mano de obra, agua de riego, etc. Si se compra estos insumos a grandes lotes harían que los costos variables disminuyan, ya que los costos fijos no cambian. Por lo tanto el precio unitario bajaría y la ganancia para el agricultor aumentaría.
3. Es importante que los productores se organicen y trabajen en forma conjunta, ello implica integrarse en objetivos comunes, así poner en marcha los beneficios que brinda la asociatividad, para ello es necesario que la junta directiva convoque a diversas reuniones, donde se tracen los objetivos y metas a alcanzar y cuáles son las acciones que se realizaran para alcanzarlas. Asimismo, y debido a que la producción de paltas Hass exportable de la asociación del valle de Huayán es de 100 toneladas y la demanda de 300 toneladas, esto implicaría también la asociatividad entre el valle de Huayán y la asociación más cercana que es La Esperanza, con el objetivo de cumplir con la demanda. Estas asociaciones no solo cumplirían con la demanda sino que también reducirían sus costos al compartir la misma planta de procesamiento; alcanzar las acciones descritas requiere del apoyo y colaboración de las instituciones públicas, privadas y profesionales que impulsen la exportación directa.
4. Es importante adaptarse a las nuevas tecnologías que existen en la actualidad en todo el proceso productivo en el sector agrícola; tales como sistemas de siembra en camellones, riego tecnificado, podas permanentes del palto, preparación de semillas, injertos, etc. Ello garantiza un producto de calidad y competitivo, por

ello, los productores a través de su asociación deben implementar en forma paulatina técnicas que garanticen un producto exportable y competitivo acorde a las necesidades y exigencias del mercado a exportar.

5. Es necesario poner en conocimiento de toda la asociación los objetivos y metas a lograr si se hace uso de estrategias de exportación, y que ello significa realizar cambios estructurales en la gestión comercial, tales como contar con un estudio de mercado objetivo, contar con personal profesional a cargo de dicha área, etc., para lo cual se requiere que la mayoría de asociados este de acuerdo en mejorar su sistema de producción y ventas de sus productos.
6. Se deben implementar diversas estrategias competitivas, tales como contar con un área para la instalación una planta de procesamiento, así hacerle frente a la competencia y mejorar el producto y costo de las paltas diferenciándose de otras empresas y asociaciones exportadoras.
7. Se debe de trabajar con la idea de la clusterización tanto al largo como al corto plazo considerando a los productores experimentados como a los hijos de estos a fin de explicarles a detalle lo que significa esta idea de volver un cluster al valle de Huayán y toda la zona del norte chico aplicando idea como la de asistencia técnica, vías de acceso, compra directa proveedores, logística y ventas por toneladas.



REFERENCIAS

1. ADEX. (20 de Mayo de 2017). *Adex Data Trade*. Recuperado el 20 de Mayo de 2017, de <http://www.adexdatatrade.com/Members/EstadisticaProducto.aspx?partida=0804400000>
2. Arrincón, J. (2009). Estrategias y ventajas competitivas para el desarrollo de las Pymes agroindustriales. (Tesis Magister) en Administración en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. 135 pp.
3. Aranda, A. (2007). Planificación Estratégica Educativa. Quito. Ecuador: Abya Yala.
4. Ballesteros, A. (2005). Comercio exterior: teoría y práctica. España: Universidad de Murcia.
5. Borda, M. Tuesta, R. Navarro, E. (2009). Métodos cuantitativos- herramientas para la investigación. Colombia: Universidad del Norte.
6. Cáceres, A. (2008). Estudio de la cadena de palta de Luricocha con criterios de equidad, inclusión y sostenibilidad ambiental. Información extraída de: http://www.cepes.org.pe/apc-aa/archivos-aa/a01e3bc3e44a89cf3cd03d717396a20e/INFORME_FINAL_CEPES_PostTA_DEPA.pdf Acceso el 13 de agosto de 2014.
7. Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. España: UNED.
8. Castro, A. (2009). Manual de exportaciones: la exportación en Colombia. Colombia: Colección lecciones.
9. Chandler, A.D. (2003). Strategy and structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise. New York: Beard Books.
10. Corbetta, P. (2010). Metodología y técnicas de investigación social. España: Editorial McGrawHill
11. Cuervo, A. (2003). Análisis y Planificación Financiera. Madrid. Editorial Civitas.
12. Daniels, J., Radebaugh, L., Sullivan, D. (2004). International Business. New York. Prentice Hall.

13. Díaz, R. (2010). Plan de negocios para la producción y exportación de palta al mercado de Estados Unidos. Extraída de:

<http://es.scribd.com/doc/72497515/1-PLANEX-PALTA> Acceso el 23 Agosto de 2014.
14. Elías, I. (2010). La estrategia competitiva del sector agrario a través de la innovación y desarrollo. *Revista cuadernos de innovación*, 10 (2), 13-30.
15. Espíndola, O. (2002). *Competencia y competitividad diseñada para organizaciones latinoamericanas*. México: Mc Graw Hill.
16. EXPANSION. (10 de ABRIL de 2017). *datosmacro*. Recuperado el 06 de JUNIO de 2017, de <http://www.datosmacro.com/pib/usa>
17. Gonzalo, J. (2008). Diseño de una cadena de suministro para exportación de palta hass en la región de la libertad. (Tesis Bachiller) en Ingeniería Industrial en la Universidad Privada del Norte, Perú. 109 pp.
18. Gonzáles, G. (2003). *Estrategias y tácticas de marketing de guerra implementadas por las principales empresas cerveceras en Argentina*. Argentina: Universidad de Buenos Aires.
19. García, M. (2011). Plan estratégico de ventas para Pymes. Información extraída de:

<http://montsemarketing.wordpress.com/page/7/> Acceso el 22 Agosto de 2014
20. Guzmán, V. y Vera, K. (2012). Diseño de un plan estratégico para incrementar las exportaciones de aguacate hacia el mercado de Francia. (Tesis Ingeniero) en Ingeniería comercial en la Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador.
21. Hernández Sampieri, Collado, Baptista. (2008) *Metodología de la investigación*. Segunda Edición. México: McGraw Hill.
22. Hernández Sampieri, Collado, Baptista. (2010) *Metodología de la investigación*. Cuarta Edición. México: McGraw Hill.
23. Hill. (2005). *Administración Estratégica. Un enfoque Integrado*. España: Prentice Hall.
24. Kotler, P. (2012). *Marketing*. México decimocuarta ed.: Pearson.
25. Lerma, A. y Márquez, E. (2010). *Comercio y marketing internacional*. México: Cengage Learnig.
26. Lussier, R. (2004). *Mangement Fundamentals*. USA: Cengage Learning.

27. Martínez, D. (2006) Pautas para elaborar un plan estratégico: en busca de las metas. Estrategia Financiera.
28. Martínez, I. (2009). Estudio de mercado para exportación del aguacate hass, producido en el Municipio de Pueblo Nuevo Viñas, Santa Rosa. (Tesis Licenciado) en Ingeniera Industrial en la Universidad de San Carlos de Guatemala.
29. MINAGRI. (2015). *Comportamiento del Comercio Mundial de la Palta y Perspectivas del Mercado Chino*. Lima: MINAGRI-DGPA.
30. Ministerio de Agricultura (2005). Agroexportación. Información extraída de: <http://www.minag.gob.pe/ComoExpo/ComoExpo601.shtml> Acceso el 12 de Agosto de 2014.
31. Ministerio de Agricultura (2008). Formas de Exportación. Información extraída de: <http://www.minag.gob.pe/portal/exportaciones63/icomoeexportar/introduccion62/677-formas-de-exportacion>. Acceso el 24 de Agosto de 2014.
32. Ministerio de Relaciones Exteriores (2011). Perfil de mercado de paltas hass en Estados Unidos. Información extraída de: http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/Documents/Estudios_y_Perfiles/Frutos%20frescos/Perfil_de_Mercado-Palta_Hass_en_EEUU_2011.pdf Acceso el 12 de Agosto de 2014.
33. MINCETUR. (2010). Asociatividad. Información extraída de: http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs_taller/Presentaciones_Tumbes_y_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf Acceso el 26 de septiembre de 2014
34. Morales, N. y Gamboa, T. (2009). El aguacate como eje de una estrategia de desarrollo regional en Nayarit. *Revista de Geografía Agrícola*, 44 (20), 41-55.
35. Munuera, J y Rodríguez, A. (2007). Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección. España: Editorial ESIC.
36. Ortega, M. (2008). Valor nutrimental de la pulpa fresca de aguacate hass. V Congreso Mundial del Aguacate. México: Secretaria de Desarrollo Agropecuario del Estado de Michoacán.
37. Paredes, A. (2006). Antecedentes de la investigación. Información extraída de: <http://alfpa.upeu.edu.pe/tesis/antecedentes.html> Acceso el 13 de septiembre de 2014.

38. Patiño, D. y Largo, V. (2010). Formulación de un plan de negocios. para la exportación de aceite de aguacate. (Tesis Bachiller). Ingeniero Industrial en la Universidad Tecnológica de Pereira de Colombia.
39. Paz, L. (2009). Tecnología y valor agregado en el desarrollo rural. Información extraída de: <http://aeg.pucp.edu.pe/boletinaeg/articulosinteres/44/paz.pdf> Acceso el 26 de septiembre de 2014.
40. Pérez, A. (2003). Manual de promoción de exportaciones teoría, política y gestión. Perú: Universidad San Martín de Porres.
41. Porter, M. (2004). Estrategia competitiva. México cuarta ed.: Pearson.
42. Porter, M. (2006). Estrategias y ventaja competitiva. Colombia tercera ed.: Editorial Deusto.
43. Ramírez, N. (2008). Propuesta de conformación de la asociación de productores de aguacate a nivel nacional para satisfacer necesidades de exportación. (Tesis Licenciado) en Comercio Exterior en la Universidad Tecnológica Equinoccial de Ecuador.
44. Rojas, P. (2007). Competitividad de la agricultura: las cadenas agroalimentarias y el impacto del factor localización espacial.
45. Rodríguez, G., Pérez, D. y Paredes, V. (2010). Panorama del cultivo de palta para la Argentina: dinámica comercial en el período 2005-2009. Revista Avance Agroindustrial, 32 (1), 35,48.
46. Rodríguez, I. (2006). Principios y estrategias de marketing. España: Editorial UOC.
47. Seminario, R. (2013). Propuesta de un diseño de implementación de un sistema de gestión comercial para la exportación de paltas hass en el valle de Huaral. (Tesis Maestría) en Ingeniería Industrial en la Universidad Nacional Federico Villarreal.
48. Sánchez, K. (2008). Perfil del mercado de la palta. Cajamarca: Fondo editorial Universidad del Pacífico.
49. Sánchez, M. (2006). Casos de marketing y estrategia. España: Editorial UOC.
50. Sulser, R. (2004). Exportación efectiva. México: Editorial ISEF.
51. Silva, M. y Brain, M. (2006). Validez y Confiabilidad del Estudio Socioeconómico. México: Editorial serie número uno.

52. Troncoso, J., Aguirre, M., Manríquez, P. y Mundigo, D. (2008). Influencia del calibre, mercado de destino y mes de comercialización en el precio de exportación de la palta Hass: Un enfoque hedónico. *Revista científica agraria*, 35(3): 333-339.
53. Troncoso, G., Esparza, D. y Vergara, M. (2007). Producción de aceite de palta en Chile, una alternativa de negocio. (Tesis Magister) *Gestión y dirección de empresas en la Universidad de Chile*.
54. Toledo, R. (2010). El riesgo en la agricultura. Información extraída de: <http://www2.inia.cl/medios/biblioteca/boletines/NR36360.pdf> Acceso el 26 de septiembre de 2014
55. Vidal, L. (2010). Estudio de Pre-factibilidad para la exportación de palta Hass a Estados Unidos. (Tesis Bachiller) en Ingeniería Industrial en la Pontificia Universidad Católica de Lima.
56. Villegas R., F. (15 de Mayo de 2017). Articulación de Cadenas de Valor. (J. Naupari, Entrevistador)
57. Villarroel, J. (2014). La exportación de la palta hass al mercado de EE.UU y su relación en el desarrollo del sector agroindustrial peruano 2013. (Tesis Licenciado) en Negocios Internacionales en la Universidad César Vallejo.
58. Zapata, E. (2009). Análisis de las potencialidades y de los factores que limitan el desarrollo de su sector agropecuario y una propuesta de plan estratégico para su desarrollo. (Tesis Maestría) Desarrollo Económico en América Latina en la Universidad Internacional de Andalucía Sede Iberoamericana Santa María de la Rábida, España.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de coherencia

Tabla 5. Matriz de coherencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis
¿Qué estrategias se implementarían para desarrollar la exportación de paltas Hass a Estados Unidos por parte de los productores del Valle de Huayan-Huaral?	Establecer qué estrategias se implementarían para desarrollar la exportación de paltas Hass a Estados Unidos por parte de los productores del Valle de Huayan-Huaral	La implementación de estrategias de competitividad favorecería la exportación de paltas Hass a Estados Unidos por parte de los productores del Valle de Huayan-Huaral
¿De qué manera los costos de producción inciden en la exportación de paltas hass a Estados Unidos entre los productores del Valle de Huayan-Huaral?	Señalar de qué manera los costos de producción inciden en la exportación de paltas Hass a Estados Unidos entre los productores del Valle de Huayán-Huaral	La falta de un adecuado análisis de costos producción incide en la exportación de paltas hass a Estados Unidos entre los productores del Valle de Huayan-Huaral <i>(Entre las estrategias a utilizar se debe incluir el liderazgo de costos, esto implica tener costos bajos a causa de una producción a gran de escala y en consecuencia tener precio de venta competitivo, así como contar con un estudio de mercado donde se pretende exportar, eliminando gradualmente la tercerización al exportar.)</i>
¿De qué manera la falta de una adecuada asociatividad impide la exportación de paltas Hass a Estados Unidos entre los productores del Valle de Huayan-Huaral?	Determinar de qué manera una adecuada asociatividad impide la exportación de paltas Hass a Estados Unidos entre los productores del Valle de Huayán-Huaral.	La falta de una adecuada asociatividad impide significativamente la exportación de paltas Hass a Estados Unidos entre los productores del Valle de Huayan-Huaral. <i>(Es importante que los productores se organicen y trabajen en forma conjunta, ello implica</i>

		<p><i>integrarse en objetivos comunes, así poner en marcha los beneficios que brinda la asociatividad. Asimismo, se debe tener en cuenta que la producción de paltas Hass exportable de la asociación es de 100 toneladas por campaña y la demanda de 300 toneladas, por lo que se hace inevitable la asociatividad entre asociaciones de Huayan y la Esperanza para poder cumplir con la demanda. Estas asociaciones no solo cumplirían con la demanda sino que también reducirían sus costos al compartir la misma planta de procesamiento).</i></p>
<p>¿De qué manera la escasa tecnificación en el proceso productivo limita la exportación de paltas Hass a Estados Unidos entre los productores del Valle de Huayan-Huaral?</p>	<p>Especificar de qué manera la escasa tecnificación en el proceso productivo limita la exportación de paltas Hass a Estados Unidos entre los productores del Valle de Huayan-Huaral.</p>	<p>La escasa tecnificación en el proceso productivo limita la exportación de paltas Hass a Estados Unidos entre los productores del Valle de Huayan-Huaral. <i>(Es necesario que la directiva de la asociación, gestione capacitaciones grupales, así aplicar en forma homogénea en la producción de paltas hass. De igual forma se deben implementar estrategias competitivas partiendo por contar con un área para la instalación una planta de procesamiento).</i></p>

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Matriz SEPTE

Tabla 6. Matriz SEPTE

POLÍTICO	ECONÓMICO
<p>La estabilidad y el sistema democrático que impera en el Perú es un síntoma y un indicador positivo para la inversión privada y la apertura de nuevos mercados para exportar productos. Gracias a ello en los últimos años se han cerrado diversos TLC con varios países el cual impulsa la agroexportación de nuevos productos, favoreciendo a toda la cadena la cadena productiva.</p>	<p>Los índices e indicadores económicos en términos macro reflejan una estabilidad y crecimiento económico en el país, la llegada de grandes capitales ha fortalecido la economía, lo cual a su vez mejora las condiciones de vida de sus habitantes. Si bien es cierto ello aún no se percibe por todos los estratos sociales, creemos que estamos en la senda y el proceso adecuado, ya que la solidez económica, solventara mayores inversiones ello mayor demanda por mano de obra, lo cual robustecerá la economía.</p>
SOCIAL	TENOLÓGICO
<p>No se puede negar que en el país aún existen grandes antagonismos entre los diversos estratos sociales, estas diferencias generan conflictos. Se ha visto en los últimos años que una forma de expresar la disconformidad de la población es a través de protestas y paros, muchos de ellos ha sido dirigido a la empresa e inversiones privadas, lo cual no es un buen síntoma para aquellos que desean invertir en el país, por ello para darle mayor estabilidad a los inversores. Ello, a su vez, ahuyenta a algunos países que pretenden formar alianzas comerciales con nuestro país, entre ellos el sector agrario. Aunque es importante señalar que estos conflictos sociales no han detenido el crecimiento económico y comercial del país.</p>	<p>En los últimos años el agro como sector ha ido adoptando diversas herramientas tecnológicas que le sirven para mejorar la calidad de sus productos, así como en su proceso. Ello ha favorecido a contar con productos de calidad que garanticen su demanda en el mercado exterior.</p>
ECOLÓGICO	
<p>En la actualidad, existe una tendencia mundial a consumir a productos orgánicos ya naturales, ante ello una parte importante del sector agrícola se han interesado en producir y procesar productos sanos, disminuyendo y minimizando el uso de plaguicidas. Si bien es cierto aún hay mucho por mejorar respecto al cuidado de las tierras y recursos para la siembra de productos ya se puede observar que muchos de los sectores relacionados con el agro están adoptando sistemas y técnicas amigables al ambiente y su entorno.</p>	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3. Matriz EFE

Tabla 7. Matriz EFE

OPORTUNIDADES	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	TOTAL-PONDERADO
La apertura de nuevos mercados a través de diversos tratados de libre comercio	14%	13	1.82
Apoyo y capacitación técnica del estado para mejorar la producción de productos agrícolas	11%	10	1.10
Déficit de producción de productos agrícolas en algunos países del exterior por problemas ambientales y climatológicos	13%	12	1.56
Creciente participación de mercado y mayor preferencia por frutas frescas en especial la palta Hass.	12%	10	1.20
AMENAZAS			
El cambio climático podría afectar la producción de paltas Hass	13%	12	1.56
La fluctuación en los mercados internacionales podría incidir en la exportación de paltas Hass	12%	11	1.32
Creciente competencia de países exportadores crea volatilidad en los precios	15%	13	1.95
Presencia de plagas y enfermedades	10%	8	0.8
TOTALES	100%	89	11.31

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4. Evaluación EFI

Tabla 8. Matriz EFI

FORTALEZAS	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	TOTAL-PONDERADO
Calidad del producto	15%	13	1.95
Años de experiencia en el cultivo de productos agrícolas	13%	11	1.43
Calidad de las tierras y clima propicio para el cultivo	10%	9	0.90
Condiciones climáticas permiten tener cosechas en contra estación	9%	8	0.72
Alta proporción de plantaciones jóvenes de palta Hass con alto potencial de rendimiento.	8%	7	0.56
DEBILIDADES			
Falta de un sistema de gestión comercial y estrategias para la exportación de paltas Hass	14%	13	1.82
Déficit en el sistema operativo y productivo para producir a gran escala las paltas Hass para el mercado externo	12%	11	1.32
Poca investigación y desarrollo de cultivos de palta Hass en diversos valles agrícolas del país	10%	9	0.90
Bajo nivel tecnológico de pequeños y medianos productores, impedirían acopiar cosechas ante eventualidades	9%	9	0.81
TOTALES	100%	90	10.41

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5. Costos de producción

COSTO DE PRODUCCIÓN DE PALTAS HASS					
DESCRIPCIÓN	UNIDADES	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL	PART. %
I. COSTO DE PRODUCCIÓN				S/. 400,000.00	
a) Costos Variables				S/. 390,000.00	100%
Insecticidas	cj	3000	S/. 40.00	S/. 120,000.00	31%
Fertilizantes	cj	2000	S/. 50.00	S/. 100,000.00	26%
Fungicidas	cj	2500	S/. 68.00	S/. 170,000.00	44%
b) Costos Fijos				S/. 10,000.00	100%
Materiales y herramientas		1	S/. 5,000.00	S/. 5,000.00	50%
Mano de obra		1	S/. 5,000.00	S/. 5,000.00	50%
II. COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN				S/. 100,000.00	100%
a) Administración y promoción		1	S/. 100,000.00	S/. 100,000.00	100%
III. COSTOS DE EXPORTACIÓN				S/. 450,000.00	100%
a) Gastos de Empaque		1	S/. 150,000.00	S/. 150,000.00	33%
b) Gastos de Transporte (int. Y ext.)		1	S/. 200,000.00	S/. 200,000.00	44%
c) Pago en certificaciones y permisos		1	S/. 50,000.00	S/. 50,000.00	11%
d) Costos financieros y de seguros		1	S/. 50,000.00	S/. 50,000.00	11%
IV. IMPUESTOS				S/. 456,000.00	100%
a) IGV (18%)				S/. 171,000.00	38%
b) Impuesto a la Renta (30%)				S/. 285,000.00	63%
V. UTILIDADES				S/. 190,000.00	
a) Utilidades (20%)				S/. 190,000.00	
Precio de venta (S/.x 100 t.)			S/.	S/. 1,596,000.00	
Precio de venta (US\$.x 1000 t.)			US\$	\$ 491,076.92	
Precio de venta (S/.x 1 kg.)			S/.	S/. 15.96	
Precio de venta (US\$.x 1 kg.)			US\$	4.91	
Precio de venta unitario (S/.)			S/.	S/. 3.19	
Precio de venta unitario (US\$)			US\$	0.98	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6. Cuestionario

CUESTIONARIO

(A los productores)

Estimado socio (a), con la finalidad de recopilar información pertinente para un trabajo de investigación, le agradecería que contestara el siguiente cuestionario con la mayor sinceridad posible.

- 1. ¿Utiliza técnicas para el proceso de sembrado, cosecha y producción?**
 - a) Si.....
 - b) No.....
 - c) Están llevando un proceso para el mejoramiento de la producción.....

- 2. ¿Cuenta usted con capacitación o asesoría de alguna institución (Minag, Inia, Donoso y Sierra Exportadora) u otra organización para mejorar las paltas Hass?**
 - a) Si.....
 - b) No.....
 - c) En proceso.....
 - d) Empresas privadas de exportación (Eurofresh, Torreblanca, etc)....

- 3. ¿La asociación se encuentra formalmente constituida?**
 - a) Si.....
 - b) No.....
 - c) En proceso.....

- 4. ¿Usted cree que existe voluntad de asociatividad entre los miembros de la asociación?**
 - a) Si.....
 - b) No.....

5. ¿Se ha hecho un estudio de mercado para exportar las paltas Hass?

- a) Si.....
- b) No.....
- c) Por parte de las empresas exportadoras.....

6. ¿Cómo asociación se han planteado objetivos comerciales a largo plazo?

- a) Si.....
- b) No.....
- c) Esta en proyecto.....

7. ¿Reciben apoyo y/o asesoría técnica de alguna entidad privada?

- a) Si.....
- b) No.....

8. ¿Cuentan con estrategias de exportación para posicionar sus paltas hass en mercado de Estados Unidos?

- a) Si.....
- b) No.....
- c) Esta en proyecto.....

9. ¿En la actualidad exporta las paltas Hass a algún mercado?

- a) Si.....
- b) No.....
- c) Esta en proyecto.....

10. ¿Venden sus productos a alguna empresa exportadora?

- a) Si.....
- b) No.....

11. ¿A su criterio que factores limitan la exportación de paltas Hass?

- a) Factores económicos.....
- b) Factores ecológicos.....
- c) Factores climatológicos.....
- d) Factores sociales.....

12. ¿Recibe algún tipo de financiamiento ya sea de una entidad pública o privada para la producción de su producto?

- a) Forma individual.....
- b) Como asociación.....
- c) Gobierno.....
- d) Entidades privadas.....

13. ¿Qué espera de la asociación, cuáles son los fines a largo plazo?

- a) Exportación directa.....
- b) Seguir vendiendo a empresas exportadoras.....
- c) Buscar intermediarios.....

14. ¿Cuál es el precio de venta por kilo de las paltas Hass?

- a) S/. 2.00.....
- b) S/. 2.50.....
- c) S/. 3.00.....
- d) S/. 3.50.....

15. ¿Cuál es la condición con su parcela?

- a) Es Propietario.....
- b) Es Arrendatario.....

16. Tenencia de su parcela

- a) Título de propiedad.....

- b) Certificado de posesión.....
- c) Minuta compra y venta.....
- d) Otra forma.....

17. ¿Cuál es el tamaño de su parcela?

- a) 1 a 3 has.....
- b) 4 a 5 has.....
- c) 6 a 10 has.....
- d) Más de 10 has.....

18. ¿Realiza análisis de suelo?

- a) Si....
- b) No...

19. ¿De dónde obtiene semilla o plántones para plantar?

- a) De la misma chacra.....
- b) Compra del vecino.....
- c) Otro.....

20. ¿Identifica plagas y enfermedades en su cultivo?

- a) Si....
- b) No.....

21. ¿Qué beneficio recibe de su asociación?

- a) Comercialización.....
- b) Capacitación.....
- c) Otro.....
- d) Ninguno.....

22. Tiene problemas de agua

- a) Si....
- b) No.....

Anexo 7. Entrevista

Entrevista a expertos

1. ¿Cuál es la nueva tendencia entre los consumidores de paltas Hass en el exterior?
2. ¿Usted cree que las paltas Hass puedan competir en el mercado Norteamericano frente a otros tipos de palta (Nava, Fuerte, etc.)?
3. ¿Qué cualidades y características debe contar una asociación de productores de paltas para poder exportar su producto al exterior?
4. ¿Usted considera que el estado y los gobiernos regionales brindan el apoyo necesario a los productores de paltas para puedan comercializar sus productos al exterior?
5. ¿A su criterio es necesaria la tecnificación para garantizar un producto de calidad (paltas)?
6. ¿A su criterio cuáles son los factores climatológicos que más afectan la producción de paltas Hass?
7. ¿Qué tipo de plagas afectan la producción de paltas Hass?
8. ¿A su criterio cuáles son los requerimientos indispensables para exportar las paltas Hass a Estados Unidos?