



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

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA
MEJORAR EL PROCESO DE EXPORTACIÓN INDIRECTA DE LA
PALTA HASS DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES
“AUGUSTA LÓPEZ ARENAS” DEL DISTRITO
DE PÍTIPO- FERREÑAFE AL 2015**

**PRESENTADA POR
KARLA MARJORI BECERRA DÁVILA
DANNAE DEL MILAGRO VEGA ZELADA**

**ASESOR
FERNANDO ANTONIO VIGIL ROJAS**

**TESIS
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

CHICLAYO – PERÚ

2018



CC BY-NC-SA

Reconocimiento – No comercial – Compartir igual

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

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



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTIN DE PORRES

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

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA MEJORAR EL PROCESO
DE EXPORTACIÓN INDIRECTA DE LA PALTA HASS DE LA ASOCIACIÓN
DE PRODUCTORES “AUGUSTA LÓPEZ ARENAS” DEL DISTRITO DE
PÍTIPO- FERREÑAFE AL 2015.**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION
DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

PRESENTADA POR:

**Bach. KARLA MARJORI BECERRA DAVILA
Bach. DANNAE DEL MILAGRO VEGA ZELADA**

ASESOR:

Lic. FERNANDO ANTONIO VIGIL ROJAS

CHICLAYO-PERÚ

2018

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

TABLA DE CONTENIDO	2
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS	3
Índice de tablas	3
Índice de figuras	3
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	11
1.1. Planteamiento del problema	11
1.2. Objetivos de la investigación.....	15
1.3. Impacto potencial	16
CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	18
2.1. Antecedentes.....	18
2.2. Bases teóricas	24
2.3. Hipótesis	42
CAPÍTULO III. MÉTODO	43
3.1. Diseño.....	43
3.2. Población y muestra	43
3.3. Instrumentación	44
3.4. Procedimiento.....	45
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	47
4.1. Resultados de la investigación.....	47
4.2. Discusión de resultados.....	94
CONCLUSIONES.....	98
RECOMENDACIONES.....	99
REFERENCIAS	100
APÉNDICES	104

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Índice de Tablas

Tabla 1: Principales mercados.....	38
Tabla 2: Tipos de calibres.....	69
Tabla 3: Matriz de evaluación de factor externo (EFE) respecto a la asociación de agricultores Augusta López Arenas.....	73
Tabla 4: Matriz de evaluación de factor interno (EFI) respecto a la asociación de agricultores Augusta López Arenas.....	74
Tabla 5: Análisis y selección de las estrategias.....	75
Tabla 6: Información para certificación orgánica.....	78
Tabla 7: Pasos para obtener certificación Global Gap	78
Tabla 8: Modelo de registro de costos y gastos.....	82
Tabla 9: Costos para implementar las estrategias.....	83
Tabla 10: Costos de producción del cultivo de Palta Hass.....	86
Tabla 11: Costos de mantenimiento del cultivo de Palta Hass.....	87
Tabla 12: Flujo de caja económico y financiero.....	87
Tabla 13: Escudo fiscal del proyecto.....	88
Tabla 14: Tasa de descuento financiero.....	88
Tabla 15: Periodo de recuperación.....	89
Tabla 16: Plan de actividades, estrategias frente a fortalezas y oportunidades (FO).....	90
Tabla 17: Plan de actividades, estrategias frente a fortalezas y amenazas (FA).....	91
Tabla 18: Plan de actividades, estrategias frente a debilidades y oportunidades (DO).....	92
Tabla 19: Plan de actividades, estrategias frente a debilidades y amenazas (DA).....	93

Índice de Figuras

Figura 1: Etapas del planeamiento estratégico.....	28
Figura 2: Proceso de exportación indirecta.....	37
Figura 3: Esquema para análisis de mercado.....	41
Figura 4: Percepción de la situación organizacional de la asociación “Augusta López Arenas”.....	48
Figura 5: Proceso de la gestión comercial.....	50
Figura 6: Comentarios obtenidos de cada socio por medio de entrevistas.....	52
Figura 7: Estructura de un contrato.....	53
Figura 8: Contrato celebrado con la empresa agrícola “Los Libertadores SAC”- objeto del contrato.....	54
Figura 9: Contrato celebrado con la empresa agrícola “Los Libertadores SAC”- Precio y forma de pago- Obligaciones de las partes.....	55

Figura 10: Contrato celebrado con la empresa agrícola “Los Libertadores SAC” Apéndice I.....	56
Figura 11: Contrato celebrado con la empresa “Agrícola Ayacucho SA”- Objeto del contrato.....	57
Figura 12: Contrato celebrado con la empresa “Agrícola Ayacucho SA”- Precio, Forma de pago, Obligaciones de las partes.....	58
Figura 13: Contrato celebrado con la empresa Agrícola Ganadera “Chavín de Huantar SA”.....	60
Figura 14: Contrato celebrado con la empresa agrícola “Chavín de Huantar SA”- Precio y forma de pago.....	61
Figura 15: Contrato celebrado con la empresa agrícola ganadera “Chavín de Huantar SA”- Ficha técnica.....	62
Figura 16: Contrato celebrado con Omar Díaz- Objeto del contrato de la entrega y calidad de la fruta, forma y oportunidad.....	64
Figura 17: Contrato celebrado con Omar Díaz- Retorno por venta de la materia prima exportable- comisión y formas de pago- Obligaciones del proveedor.....	65
Figura 18: Contrato celebrado con Euro- Fresh - Perú- Antecedentes- Objeto del contrato.....	67
Figura 19: Contrato celebrado con Euro Fresh Perú- Antecedentes- Obligaciones del productor y de la empresa.....	68
Figura 20: Situación de la gestión productiva de la asociación “Augusta López Arenas”.....	70
Figura 21: Proceso de la gestión productiva.....	71
Figura 22: Empresas peruanas exportadoras de Palta.....	77
Figura 23: Propuesta de estructura organizacional para la asociación Augusta López Arenas.....	79
Figura 24: Propuesta de estructura organizacional.....	81

DEDICATORIA

En primer lugar, a Dios por darme la fuerza y la voluntad para seguir adelante, a pesar de los obstáculos.

En segundo lugar, a mis padres por su apoyo incondicional, su confianza en mí y su amor infinito; por su buena voluntad y por los valores inculcados para esforzarme en mis objetivos con determinación.

Karla Marjori Becerra Dávila

Primero, a Dios Padre Celestial por darme la fuerza para el poder resolver los problemas presentados y la voluntad para persistir en mis objetivos.

Segundo, a mis queridos abuelos y padres por su invaluable apoyo incondicional y su ejemplo de vida he inculcarme los mejores valores, que me permiten desarrollarme con humildad y decisión.

Por último, a mis hermanos Damián y Juan Carlos por apoyarme y demostrarme que en la vida no existe nada imposible.

Dannae del Milagro Vega Zelada.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, a todas aquellas personas que apoyaron para el desarrollo de esta tesis; profesores, asesores.

En segundo lugar, a mis padres que siempre confiaron en mí.

En tercer lugar, a mis amigos de toda la vida por su incentivo y apoyo incondicional.

Finalmente, a la Asociación APALA por brindarme su confianza y sobre todo, a los señores Wilmer Litano, Walter Carrasco por su gran cordialidad y contribución para realizar esta investigación.

Karla Marjori Becerra Dávila

Quiero agradecer profundamente a aquellas personas que hayan contribuido en el desarrollo de la presente tesis.

Asimismo, a mis amigos, familiares que con su permanente apoyo y aliento fortalecieron mi decisión de ser profesional.

Dannae del Milagro Vega Zelada.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general mejorar el proceso de exportación indirecta de la palta Hass en la asociación “Augusta López Arenas” en el distrito de Pítipo, provincia de Ferreñafe al periodo 2015, mediante la aplicación de estrategias comerciales.

Para ello, se utilizó el diseño cualitativo exploratorio, el cual se basa en mejorar el proceso exportador indirecto de la asociación “Augusta López Arenas”. También, se utilizó herramientas cualitativas como entrevistas a profundidad y revisión documental (contratos de comercialización de la asociación con empresas exportadoras).

La investigación se basa principalmente en diagnosticar la gestión comercial que lleva a cabo la asociación, analizar los contratos que ha realizado con empresas exportadoras para la exportación indirecta de la palta Hass, así como identificar las herramientas necesarias para el proceso de exportación indirecta; con la finalidad de mejorar la forma de exportación indirecta más eficiente que puedan desarrollar y que les permita incrementar sus utilidades.

Este estudio servirá como una guía para la asociación cuando se cumpla con las pautas necesarias; ya que actualmente desarrollan una deficiente gestión comercial por la falta de conocimientos y compromiso de los socios (reflejándose en la falta de trabajo en conjunto, como socios que son), incumplimiento de algunos contratos comerciales pactados con empresas exportadoras, y la falta de control y evaluación de la gestión productiva. A partir de ello, la Asociación Augusta López Arenas deberá tener la disposición de mejorar su proceso de exportación indirecta.

ABSTRACT

The present research has the general objective improve the process indirect export of Hass avocados in the "Augusta Lopez Arenas" association in the district Pítipo province of Ferreñafe to 2015 period.

For this qualitative exploratory design which is based on improving the indirect exporter association process "Augusta Lopez Arenas" was used. Qualitative tools such as in-depth interviews and document review (marketing contracts of the association with other exporting companies) was also used.

The research is based primarily on describing the commercial management carried out by the association, analyze the contracts performed with exporters for indirect export of Hass avocado and describe the existence of a control process production management; in order to determine the most efficient form of indirect export that can be carried out and allow them to increase their profits.

This research will serve as a guide for the association when it meets the necessary guidelines; as currently developed poor business management at the lack of knowledge and commitment of partners (reflected in the lack of working together as partners who are), breach of some commercial contracts agreed with exporting companies, and the lack of control and production management evaluation. From this, the Augusta Lopez Arenas association must be willing to improve its process for indirect export.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, uno de los factores importantes dentro de un proceso de exportación indirecta es la competitividad que una empresa o asociación pueda desarrollar en sus operaciones, su capacidad de negociación, su oferta de producción y el cumplimiento del compromiso que asume con el intermediario.

La finalidad de la tesis es mejorar el proceso de exportación indirecta de la Asociación Augusta López Arenas del distrito de Pítipa al año 2015, para incrementar la competitividad de la cadena productiva de palta HASS, y por lo tanto, propiciar que su actividad productiva y exportadora optimice su rentabilidad sostenidamente.

El diseño metodológico utilizado fue de carácter cualitativo exploratorio, ya que se aplicó diversos instrumentos como la revisión documental y la entrevista no estructurada de la cual se seleccionó la información más relevante la que fue posteriormente analizada para obtener unos resultados.

Representa una herramienta importante para la asociación objeto de estudio, sirve para poder mejorar cada proceso que involucra la exportación indirecta que realiza, desde la capacidad de gestión comercial de la asociación, como llevan a cabo sus relaciones contractuales, su gestión productiva y su conocimiento acerca del proceso exportador indirecto.

Además, será de gran utilidad para cualquier otra asociación de productores que pretendan evaluar cómo es que realizan la gestión de su proceso de exportación indirecta; también es de ayuda para otros investigadores o personas naturales y jurídicas quienes deseen incrementar y reforzar sus conocimientos relacionados al tema de investigación en base a este caso teórico-práctico realizado.

Para presentar esta investigación, se ha realizado diversos capítulos y subcapítulos que facilitan la comprensión de este estudio; los cuales cumplen con las exigencias preestablecidas y requeridas por la universidad.

En el primer capítulo, se encuentran el planteamiento del problema y objetivos, generales y específicos respectivamente.

En el segundo capítulo, se presentan la fundamentación teórica nacionales e internacionales, así como también las bases teóricas y las hipótesis generales y específicas.

En el tercer capítulo, se explica la metodología utilizada en esta investigación, definiendo el diseño, la población, muestra, instrumentos y procedimientos de esta investigación.

El cuarto capítulo, se muestran los resultados, la discusión de los mismos los cuales fueron contrastados con los antecedentes, bases teóricas e hipótesis de la investigación.

Finalmente, en el último capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones relacionadas con los objetivos de la investigación, además se muestra las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

La investigación tiene como propósito diseñar estrategias comerciales para mejorar el proceso de exportación indirecta de la Asociación “Augusta López Arenas” del distrito de Pítipo al año 2015, con el fin de incrementar la competitividad de la cadena productiva de palta Hass, y por lo tanto propiciar que su actividad productiva y exportadora incremente su rentabilidad sostenidamente.

Como se ha mencionado, el trabajo de investigación será aplicado en la Asociación “Augusta López Arenas” del distrito de Pítipo de la provincia de Ferreñafe de la Región Lambayeque para el período 2015.

Los productores conocen sobre las bondades y beneficios que brinda este producto por lo que desean incursionar en su cultivo y exportación. Sin embargo, desconocen el proceso de exportación indirecta de los mismos, porque no tienen el suficiente conocimiento exportador, por sus relaciones contractuales con sus compradores y por la ausencia de una infraestructura exportadora dentro de la misma asociación, siendo estas las herramientas necesarias para mejorar su proceso exportador y que al mismo tiempo les permita diferenciarse de la competencia que, en este caso, es abundante.

Lambayeque, se encuentra atravesando un proceso para reestructurar principalmente su agricultura y se prepara para manejar cultivos de agroexportación donde destacaría la palta de la variedad HASS.

En los últimos años, se ha dado un gran dinamismo en la exportación de palta; sin embargo, se observa una carencia por parte de las asociaciones en torno a sus exportaciones indirectas, con oportunidades de crecimiento aún no exploradas, deficiencias y restricciones aún no superadas.

Las deficiencias observadas se resumen en restricciones propias del sector, falta de conocimiento del proceso de exportación indirecta, concentración de las exportaciones por las grandes empresas, falta capacidades empresariales por parte de las comunidades de asociación, condiciones contractuales de empresas acopiadoras, reducido valor agregado, acciones fitosanitarias no uniformes, ausencia de tecnología en sus procesos.

A efecto de plantear soluciones a estas restricciones señaladas, es necesario determinar el diagnóstico comercial y proponer actividades de mejora, estableciendo propuestas que permita mejorar el proceso de exportación indirecta de la palta Hass proveniente de las

asociaciones lambayecanas para el mercado internacional y que contribuya al progreso y al desarrollo de los actores involucrados.

Para entender el concepto de exportación indirecta es necesario referirse a distintos criterios utilizados por diversos autores que estudiaron los factores y agentes que intervienen en el proceso de la misma.

Su concepto deriva de un tipo o forma de estrategia de exportación por parte de una empresa, entonces este término viene de la mano desde el inicio de la exportación en general, sin embargo, hasta el día de hoy pocos estudian las ventajas y desventajas que puede ofrecer este tipo de exportación.

Entre los principales autores que han brindado un criterio para definir exportación indirecta tenemos:

Es “un tipo de exportación, la empresa vende localmente sus productos a otra empresa, la que se encargará, por su cuenta y riesgo, de exportar el producto, ya sea como componente de otro más elaborado o sin hacerle modificación alguna ni incluirlo en otro producto.” (PromPyme, 2009).

Este tipo de exportación es empleado por empresas de menor escala, que no cuenten con los recursos, infraestructura, ni conocimientos suficientes que les permitan negociar directamente con el cliente extranjero. Y por ende, es la empresa acopiadora o exportadora la que asume todos los riesgos y beneficios en el mercado internacional.

Entonces, el término de exportación indirecta se refiere a la forma de exportar a través de la venta a clientes nacionales, que posteriormente se encargan de exportar el producto al mercado internacional, asumiendo tareas como la investigación de mercados y la gestión exportadora de los mismos productos.

Las principales ventajas y desventajas para estas organizaciones son:

- Acceder a los mercados internacionales sin tener la complejidad de una exportación directa, tener la vía del intermediario para ingresar a mercados nuevos.
- La modalidad más conveniente para el exportador, es la de la exportación directa de sus productos o servicios, ya que permite que el mismo tenga el mayor control sobre el proceso de exportación, genere mayores ganancias y tenga una relación directa con los mercados y con los clientes.

Concluyendo, podemos decir que la exportación indirecta es empleada por empresas que no tienen mucha experiencia o quienes están iniciándose en el mercado internacional.

La exportación implica la venta de un producto en un territorio distinto al nacional, con la complicación inherente del traspaso de fronteras y la intermediación tanto de agentes como de operaciones.

Puede observarse muy ventajoso para el productor o asociación, pero es la empresa intermediaria quien adopta mayor experiencia sobre distribución, marketing, negociaciones, entre otros, así como habilidades administrativas para gestionar acuerdos de exportación y financiamiento en el sector.

La “Asociación Augusta López Arenas”, ahora no exporta su producto directamente al mercado internacional, sino, que lo hace a través de intermediarios, el gran inconveniente que tiene la Asociación es el no contar con una buena gestión comercial y productiva necesaria para poder realizar un eficiente proceso de exportación indirecta que a la larga traiga como consecuencia la exportación directa de su producto al mercado internacional, es por ello se ven en la necesidad de trabajar con intermediarios.

Hoy en día, el uso de una alta tecnología y regulaciones HACCP para una empresa, es de suma importancia ya que garantiza como resultado un alimento inocuo y un servicio de primer nivel. Además, en el caso de la palta Hass, los procesos de empaque deben cumplir con las regulaciones internacionales y ofrecer un producto de calidad uniforme a sus clientes.(Prohass, 2014).

En sus inicios un grupo de agricultores del distrito de Pítipo se dedicaba al cultivo del arroz, pero debido a la baja rentabilidad y a su elevado consumo de agua, no era factible continuar con este proyecto, los agricultores, se vieron en la necesidad de buscar un cultivo más rentable ayudados por el PSI (Programa Subsectorial de Irrigaciones, encargado por el Ministerio de Agricultura en el Shock de Inversiones 2007) que buscó promover el sembrío de cultivos de mejor rentabilidad y el uso de la tecnología del riego presurizado para disminuir el consumo de agua, mejorar la productividad y la calidad del producto.(ASOCIACION DE PRODUCCIÓN E INVESTIGACIÓN AGROINDUSTRIAL AMAZONAS, 2012)

Después de que los profesionales del PSI junto con las demás instituciones involucradas en el proyecto evaluaran las alternativas se optó por el cultivo de la Palta variedad Hass y el uso del riego presurizado por goteo.

Este proyecto se trabajó en la transformación de los campos arroceros donde intervinieron muchos profesionales. En los primeros años entre las paltas se cultivó frijol y maíz, obteniendo ingresos para aliviar los problemas económicos, tras la larga espera de 04 años para comenzar la ansiada cosecha.

La Asociación “Augusta López Arenas” se formó con 13 socios, del cual 12 de ellos viven en el mismo Distrito y 1 en la Provincia de Ferreñafe. La Asociación tuvo 50.36 ha, dividida en dos sectores: “OLAZABAL” Y “FUENTES”; El Sector OLAZABAL cuenta con 30.83 ha, distribuidas en 11 socios (2 socios con 1ha, 3 socios con 2ha y 6 socios entre 5 a 6 ha),

y el Sector FUENTES con 19.53 ha, distribuidas en 2 socios (1 socio con 17ha y el otro socio con 2.53ha), contando con un reservorio revestido con geo membrana y un pozo tubular electrificado para funcionar en periodos de estiaje. Actualmente, la asociación cuenta con 8 socios activos; siendo éstos: Eleodoro Inoñán (5ha), Martín Olazábal (5ha), Rocío Carrasco (5.3ha), Luciano Olazábal (4ha), Juan Olazábal (6ha), José Sandoval (7ha), Gregorio Carrasco (6ha) y Wilmer Juárez (5ha). Resultando el total de 43.3ha.

Desde los inicios de su producción toda su cosecha fue vendida al intermediario la empresa exportadora Lomas de Lachay, quien se encargaba de exportar el producto a los países de la UE, los cuales pagaban un precio (del producto seleccionado) promedio de \$1.20 a \$1.50 centavos de dólar americano/ 1 kilogramo, ahora la producción se está vendiendo a un nuevo intermediario ,la empresa EUROFRESH PERÚ, siendo precio promedio (del producto seleccionado) de este año es de \$1.40 a \$1.50 centavos de dólar americano/ kg.

La “Asociación Augusta López Arenas” exporta indirectamente su producto, carecen de gestión en sus procesos (productivos, comerciales) para que puedan hacerlo ellos mismos.

El Perú es un país mega diverso que tiene infinidad de recursos naturales y esto se remota desde épocas antiguas; por lo que, lo convierte en un país privilegiado al contar con una excelente ubicación geográfica.

La región Lambayeque es parte de esta gran diversidad biológica, propicia el desarrollo económico y mantiene un crecimiento constante permitiéndole desarrollar la potencialidad de sus recursos, destacando en los últimos el impulso obtenido en el sector agro exportador.

La investigación pretende diseñar estrategias comerciales para mejorar el proceso de exportación indirecta por parte de la asociación desde un punto general los factores influyentes en la gestión administrativa y el tipo de tecnología para mejorar la comercialización de la palta variedad Hass, específicamente se analizará el caso de la Asociación de Productores “Augusta López Arenas” haciendo una crítica de la problemática que les afecta.

Problema general

¿De qué manera las estrategias comerciales mejorarán el proceso de Exportación Indirecta de la palta Hass de la Asociación "Augusta López Arenas"?

Problemas específicos

- ¿Cuál es el diagnóstico comercial de la asociación “Augusta López Arenas”?
- ¿Cuáles son las estrategias comerciales que mejorarán la exportación indirecta de la Asociación “Augusta López Arenas”?
- ¿Cuáles son las herramientas que permitirán mejorar el proceso de exportación indirecta de la palta Hass de la Asociación “Augusta López Arenas”?

1.2. Objetivos de la investigación

Objetivo general

Determinar de qué manera las estrategias comerciales mejorará el proceso de Exportación Indirecta de la palta Hass de la Asociación "Augusta López Arenas".

Objetivos específicos

- Identificar cuál es el diagnóstico comercial de la Asociación “Augusta López Arenas”.
- Indicar cuáles son las Estrategias Comerciales que mejorarán la exportación indirecta de la Asociación “Augusta López Arenas”.
- Establecer cuáles son las herramientas que permitirán mejorar el proceso de exportación indirecta de la palta Hass de la Asociación “Augusta López Arenas”.

1.3. Impacto potencial

Impacto teórico.

La investigación demostrará la importancia de mejorar el proceso de exportación indirecta de una organización de productores de palta HASS, mediante la aplicación de estrategias comerciales, y así lograr el posicionamiento de su producto en el mercado internacional contribuyendo a la competitividad exportadora de la Región Lambayeque.

Se conocerá los problemas que enfrenta la Asociación “Augusta López Arenas” dedicada a la producción y comercialización de palta Hass para contribuir con alternativas de solución para las distintas dificultades que afrontan.

Se justificará cómo el uso del conocimiento exportador para la asociación es importante para permitir lograr un desarrollo sostenible en el tiempo, generando una buena calidad de vida de los productores.

Muchas veces las investigaciones o proyectos son desarrollados para las grandes empresas, y muy pocas son aplicativas a asociaciones de comunidades rurales.

Es por ello, que el presente estudio mostrará las condiciones que tiene la asociación para que ésta pueda empezar sus transacciones comerciales directamente con sus clientes, y pueda ser evaluada por la misma para aplicar con éxito para la Asociación “Augusta López Arenas” y así, esta pueda servir de modelo para nuevas implementaciones a otras organizaciones dedicadas al mismo rubro.

Por lo tanto, esta investigación servirá para diseñar estrategias comerciales que permitan mejorar el proceso de exportación indirecta y además permitan al productor de la palta HASS desenvolverse mejor en el ámbito de negociación con compradores e incrementar las ventas a precios competitivos, superando así las restricciones que imponen los mercados internacionales.

Si se aplican las estrategias a diseñar se beneficiará la asociación y sus asociados al mejorar sus ingresos y calidad de vida. De esta manera, será útil, pues podrán mejorar su producto y toda la asociación en conjunto será exitosa.

Impacto práctico.

Tiene por finalidad permitir identificar mayores posibilidades de crecimiento que justifiquen una mayor inversión, empleo e ingreso de divisas a través de la palta de exportación, las cuales podrán contribuir a una mejor calidad de vida de todos los integrantes de la Asociación “Augusta López Arenas”.

El estudio se realiza para mostrar el verdadero impacto que tiene la exportación indirecta de palta HASS por parte de las asociaciones de la Región Lambayeque.

Se beneficiarán todas las organizaciones campesinas que se dedican a este tipo de cultivo que en la actualidad se encuentran exportando a través de intermediarios y aquellas empresas que deseen incursionar en las exportaciones. Además, beneficiará al público objetivo en un mercado internacional ya que tendrá a su alcance productos de calidad proveniente de la región lambayecana.

Asimismo, busca demostrar que, a través del uso de tecnología, su implementación adecuada y la mejor definición de condiciones contractuales permitirán reducir esfuerzos de los diferentes participantes en torno a la exportación de la Palta Hass, convirtiéndola en unos de los principales productos de agro exportación de la región Lambayeque y del Perú.

CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO

Antecedentes nacionales:

(Seminario, 2017) En su tesis titulada Planeamiento Estratégico de la Palta en el Perú tuvo como objetivo general desarrollar un planeamiento estratégico de la palta, que se ha convertido en un producto bandera de exportación y que aún tiene capacidad de crecimiento por el incremento de la demanda mundial y la ventaja competitiva de su ubicación, para ello se recomendó agrupar a los actores de la palta peruana, sumado a implementar la asociatividad de productores y exportadores y así permitir incrementar aumentar la producción para satisfacer la demanda; desarrollar mercados en India, China y Japón, sumado a la penetración de mercados como Holanda, EEUU. Chile, Argentina, lo cual permitirá incrementar las ventas del producto, aumentar la producción, y generar un efecto multiplicador interno, con gente mejor capacitada y obtener tecnología para mejorar la calidad de la palta peruana; ampliar la frontera agrícola para aumentar la producción y el incremento de proyectos de infraestructura; generar una marca país permitirá dar a conocer nuestro producto a los clientes más relevantes, y crear un efecto diferenciador ;incrementar el volumen de exportación en lotes para obtener economías de escala permitirá obtener mayores ingresos para todos los actores de la cadena de valor, ya que con grandes volúmenes por lotes de exportación se puede obtener mayor poder de negociación, el Estado peruano debe elaborar un plan de desarrollo de infraestructura de riego, canalización, transporte y telecomunicaciones que contemple toda la cadena productiva y logística de la exportación de palta para obtener mayores ventas por el efecto diferenciador de la calidad, mejoras en la producción y certificaciones importantes.

De tal manera, que la Asociación de Palta Hass para que pueda mejorar su proceso de exportación indirecta tiene que aplicar un planteamiento estratégico que ayudará a incrementar la producción, a involucrar a los productores en capacitaciones, promover el uso de tecnología para mejorar la calidad de la fruta y de los campos de cultivo, y por último, un mejor poder de negociación.

(Terry, 2016) En su tesis Factores en la cadena de valor que limitan el proceso de comercialización internacional de la palta Hass en la Asociación Augusta López Arenas de Pítipo – Lambayeque en el 2014 ,tuvo como objetivo determinar los factores en la cadena de valor que limitan el proceso de comercialización internacional de palta Hass en la Asociación Augusta López Arenas siendo parte importante para la planificación estratégica como establece Michael Porter; los resultados mostraron que los factores de la cadena de valor requieren fortalecerlos, debido a no desarrollar una autonomía comercial como consecuencia de una falta de organización en la parte administrativa siendo esta una debilidad para el logro de su desarrollo como asociación ; es por ello, que se recomienda implementar programas de asistencia técnica, capacitación y elaboración de un plan de trabajo integrado para cumplir los objetivos establecidos.

Es así que, la asociación de productores de palta debe implementar la cadena valor ya que es una herramienta estratégica para examinar las actividades de una empresa y determinar sus fuentes competitivas y mejorar el proceso de exportación indirecta que realizan.

(Guzman, 2016) En su tesis Plan estratégico para los productores de palta fuerte (Persea americana) del valle de Nepeña con fines de exportación tuvo como objetivo Proponer el Plan Estratégico para que los productores de Palta Fuerte del Valle de Nepeña ingresen a los mercados de exportación de manera tal que sus actividades productivas y comercializadoras generen mayor rentabilidad económica, en forma sostenida en el mediano y largo plazo, para concretar el objetivo, a través de una muestra conformada por productores, aplicaron de un cuestionario validado y la Técnica de la Matriz FODA, se realizó el análisis interno-externo del sector , del diagnóstico se resaltó que el 94% de productores son del género masculino pertenecientes a asociaciones dedicados a la actividad agrícola que desconocen de la existencia de un Plan estratégico es por ello que se delimitaron ejes estratégicos: Recursos Humanos, Innovación Tecnológica, Organización y Asociación y Cadenas Productivas, en el marco de estos ejes, se plantearon los objetivos y acciones, los mismos que conllevan a una gestión de recursos humanos ; se promueve en el seno de una organización entre productores y proveedores, la investigación y la transferencia tecnológica y, finalmente a través de los indicadores y medios de verificación se podrá monitorear y evaluar su ejecución.

La Asociación de Palta Hass pretende aplicar estrategias comerciales para que sus actividades productivas y comercializadoras produzcan mayor rentabilidad.

(Landauro, 2007) En su tesis titulada Planeamiento estratégico para la palta de exportación del Perú tuvo como objetivo realizar un planteamiento estratégico para la palta de exportación del Perú a efectos de promover el desarrollo de la cadena agroexportadora y obtener un posicionamiento relevante en el mundo; realizaron un análisis del entorno externo e interno llegando a determinar que las exportaciones de palta han crecido de manera significativa en los últimos cinco años ubicándose entre los diez principales productores del mundo por otro lado se fija el incremento sostenido de la demanda por las tendencias de consumo saludable y una mayor promoción para ello es importante el rol que cumple la Asociación de Productores de Palta Hass a efecto de orientar al desarrollo de sus asociados e integrar a los no asociados a efectos de mantener y mejorar la reputación de la palta del Perú en cuanto a sabor y calidad; planificando los niveles de producción y exportación con el objetivo de mantener precios estables promedio en los mercados de destino.

De tal forma que la Asociación de Palta Hass de Augusta López Arenas, incluya dentro de sus estrategias comerciales un análisis del entorno externo e interno planificando sus niveles de producción orientando el desarrollo de sus asociados y mejorando el proceso de exportación indirecta.

(Raul Capcha De la Cruz, 2013) En su tesis titulada Planeamiento estratégico para la palta de exportación del Perú, la cual tiene como finalidad desarrollar el planeamiento

estratégico de la palta a efectos de mejorar el desarrollo obtenido involucrando a todos los productores sean medianos y/o pequeños agricultores, ya que los principales países productores a los cuales enfrentamos han construido una serie de ventajas competitivas que los diferencian del resto y que se debe de conocer para ir formando las nuestras.

Se sugiere la formación de Comité Peruano de la Palta (CPP) entidad estatal adscrita a la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) quien deberá asumir el rol de liderazgo para la obtención de la visión propuesta, así como lograr que este auge económico también llegue al resto de peruanos que integran la cadena de abastecimiento de la Palta e incentivando al resto de agricultores que reconviertan sus cultivos hacia este producto tan rentable, generando un trabajo en conjunto entre peruanos de diferentes idiosincrasias, llegando posiblemente a lugares donde la presencia del Estado no ha sido visible.

Es por ello, que dentro de las estrategias para mejorar el proceso de exportación indirecta de la Asociación de Productores de Palta Augusta López Arenas se considera necesario involucrar a todos los productores y crear un centro de liderazgo que pueda difundir los objetivos y obtener resultados para poder crecer progresivamente.

(Anacleto, 2014) En su tesis titulada Propuesta de un modelo asociativo a productores de palta en el distrito de Motupe – departamento de Lambayeque ,tuvo como objetivo establecer una propuesta de modelo asociativo a los productores de palta del distrito de Motupe, por ser un instrumento que los pequeños productores pueden utilizar para mejorar su eficiencia productiva y mejor articulación con el mercado involucrando el protagonismo de los productores y también el compromiso de las instituciones de apoyo para garantizar asistencia técnica y administrativa, capacitación, servicios de información, comercialización y financiamiento, a pesar de que, la situación actual de la actividad agrícola de los productores de palta en el distrito de Motupe presente deficiencias y restricciones del sector que no son superadas, pero que con los recursos existentes, la intervención de instituciones y la generación de capacidades en los productores agrícolas se puede lograr excelentes resultados a fin de brindar una solución a sus problemas.

La apertura de un modelo asociativo trae consigo una mejor organización para mejorar el proceso de exportación indirecta en la Asociación de Productores de Palta Augusta López Arenas y que puedan cumplir con los desafíos que el mercado presenta.

(Mendoza, 2016) En su tesis titulada El marketing mix y su influencia en el desempeño de las empresas exportadoras de Palta tuvo como objetivo analizar en qué medida influyen los determinantes de marketing en el desempeño exportador de Palta Hass de Lima Metropolitana; esta tesis pretendió sintetizar los elementos de las 4 Ps (precio, producto, plaza, promoción) que incitan una evaluación del desempeño en las empresas exportadoras de Paltas Hass en el Perú, llegando a demostrar sus efectos positivos en el rendimiento global de las exportaciones, la relación no siempre es representativa; las medidas de resultados de exportación examinados en varios estudios, los efectos más fuertes se observan en relación a exportar proporción de las ventas, por otro lado, el modelo detalló

la influencia de la baja promoción que realizan los exportadores que se ve reflejado en su desempeño promoviéndose la gestión de las exportaciones y las investigaciones futuras.

La Asociación de Palta Hass Augusta López Arenas requiere diseñar estrategias comerciales para evaluar su desempeño con la finalidad de determinar la situación en la que se encuentra y poder proponer mejoras en un mediano largo plazo.

Antecedentes internacionales:

(Violeta Pamela Guzmán Marotto, 2012) En su tesis titulada diseño del Plan estratégico para incrementar las exportaciones de aguacate hacia el mercado de Francia tuvo como objetivo general diseñar un plan estratégico para incrementar las exportaciones de aguacate hacia el mercado francés proporcionando estrategias y propuesta para un mayor acercamiento a clientes actuales y a futuros clientes impulsando a cumplir tanto las asociaciones como centros de acopio con una administración responsable fortaleciendo estrechos vínculos comerciales, siendo necesario la unión de los productores para que exista un compromiso auténtico de llevar a cabo este plan estratégico fomentando su capacidad gremial, mejorando su poder de negociación, incrementar sus ingresos, beneficios reales y que logren alcanzar una mejor posición dentro de la cadena productiva realizando conjuntamente estudios de mercado abastecer la creciente demanda y lograr un posicionamiento .

Para mejorar el proceso de exportación indirecta en una asociación es importante la administración, de ella depende el trabajo en conjunto que se desarrolle y que todos los objetivos se lleguen a cumplir.

(Turró, S.f.) En su tesis doctoral titulada Estrategia empresarial e innovación como concluyentes de la intensidad exportadora: “Un análisis empírico” tuvo como objetivo el análisis del resultado exportador de las pequeñas y medianas empresas en un territorio concreto desde una perspectiva empresarial y tratando de integrar un modelo que recoja aspectos destacados como factores de competitividad , los resultados demostraron que existen muchos ámbitos estratégicos donde las empresas pueden mejorar como por ejemplo un área a mejorar fue la innovación, debido al porcentaje de empresas que invierten recursos en actividades de innovación tecnológica es muy reducido, tanto en lo referido a las acciones de innovación de producto y de proceso, como en las actividades relacionadas al registro de patentes y marcas.

La innovación y un trabajo en conjunto determinan que la Asociación de Productores Palta pueda tener autonomía en sus procesos e invertir en tecnología para obtener una mejor oferta en el mercado y mejorar su proceso de exportación indirecta.

(Fernanda, 2016) En su tesis titulada Exportación de aguacate en estado natural desde la provincia de Santa Elena al mercado de Hungría tuvo como objetivo analizar la factibilidad de exportación de aguacate en estado natural desde la provincia de Santa Elena al mercado de Hungría amparado en el Acuerdo Comercial entre Ecuador y la Unión Europea;

detectando los problemas que obstaculizan el desarrollo del cultivo en el comercio internacional, así mismo analizar las ventajas que se obtiene mediante el acuerdo firmado entre Ecuador y la unión Europea ,el aguacate ha dejado de ser un producto de cultivo tradicional para convertirse en un producto exportable ,es importante brindar asesoramiento a pequeños productores orientándolos a la producción para la exportación y así generar más ingresos de dinero al país.

Los pequeños productores que conforman la Asociación de Productores de Palta tienen que ser capacitados constantemente en cuanto a producción y poder de negociación e implementar diversas estrategias comerciales que logren los objetivos trazados.

(Orduña, 2015) La Asociación de Productores y Empacadores Exportadores de Aguacate de México manifiestan que la organización es lo primordial para realizar un buen trabajo en equipo, como consecuencia de ello en la actualidad cuentan con 46 empacadoras en todo el país, 19 mil productores ,en 1980 iniciaron con 1499 hectáreas ahora poseen más de 110 mil ,cuentan 18 Juntas Locales de Sanidad Vegetal que vigilan Programa de Exportación a EUA .La asociación está formada en su mayoría por hectáreas de pequeños productores exactamente un 75 % ;sus principales mercados son Estados Unidos (85 %) ,Japón(5%) ,Canadá (4%),Centroamérica(2%) ,Europa(3%), Asia (1%) su apertura comercial en Estados Unidos aumentó progresivamente hasta que en el año 2007 su cobertura en todos los estados fue total ,su capacidad de exportación es de 853 mil toneladas.

Todos sus huertos son certificados por buenas prácticas agrícolas, donde realizan un control de calidad en materia seca (es un análisis que se realiza en un laboratorio y en base a ella se calcula los niveles de aceite y se determina si es un fruto viajero) sumándose un control de plaguicidas aplicando un cuadro básico avalado por SENASICA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria). Por otro lado, desarrollan una promoción enfocada en impulsar el consumo de alimentos que compensen una dieta saludable unido con el ejercicio y la integración familiar.

Para la Asociación de Productores de Palta Augusta López Arenas, el avance de la asociación de productores y empacadores exportadores de aguacate de México determinó implementar distintas estrategias comerciales, trabajo en equipo y aprendizaje continuo para cumplir con todas las exigencias que demandan los mercados como el americano donde hoy en día tiene apertura comercial en todos los estados que lo conforman.

(Fondo De Fomento Agropecuario Del Estado De Michoacán, S.f) En su artículo Bases y estrategias para mejorar su competitividad afirmaron que tradicionalmente el pensamiento agronómico trata de resolver los problemas de rentabilidad de una actividad primaria mediante la productividad; sin embargo, el ejemplo de la producción de aguacate demuestra otras bases diferentes para sustentar la competitividad regional. La productividad primaria es importante, pero la diferenciación y el desarrollo de infraestructura y servicios que agreguen valor a toda la cadena de valor son la gran diferencia para lograr competitividad regional. Esta ha sido la principal barrera de entrada para que otras regiones del país puedan tener rentabilidad en la producción de aguacate.

Para mejorar la rentabilidad de la producción de aguacate en la región oriente de Michoacán hay que avanzar, además de la productividad, en crear infraestructura y servicios para agregar valor a la producción regional.

Para la Asociación de Productores de Palta Augusta López Arenas dentro de sus estrategias comerciales deben incluir que ser competentes no tiene que abarcar solo el nivel de productividad sino cuan atractivos y competentes son para los intermediarios en el mercado con respecto a innovación, certificaciones, promoción de su producto, poder de negociación.

(Martinez, 2008) En su Estudio de mercado de exportación del aguacate Hass,tuvo como objetivo establecer la viabilidad de exportación del aguacate Hass, producido en el municipio de Pueblo Nuevo Viñas, Santa Rosa , se determinó el país a exportar, la factibilidad del proyecto, la demanda que existe en dicho país, además de sus principales competidores, se determinó que para una mejor mercadotecnia del producto las promociones estarán a cargo de los clientes mayoristas, además deben tener la toda la documentación pertinente como certificado de origen, declaración aduanera de exportación los certificados sanitarios y fitosanitarios, lista de empaque y otros documentos requeridos por el país destino; asimismo recomiendan que se debe estar constantemente en una mejora continua para aumentar la productividad sin descuidar la calidad ,realizando un trabajo en conjunto donde están involucrados todos los grupos interés.

La Asociación de Palta Augusta López Arenas debe estar en una activa mejora continua para desarrollar su proceso de exportación indirecta, ser constantes en presentar mejoras en su oferta exportable y realizar un trabajo en equipo

(Zegarra, 2016) En su tesis titulada Modelo de comercialización de aceite de palta en el mercado peruano tuvo como objetivo evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica de comercializar aceite de palta en el mercado peruano; la presentación de estrategias para la introducción y posicionamiento del aceite de palta en el mercado peruano, limitándose a aspectos de comercialización, por lo cual se asume que la empresa es una intermediaria entre el productor y los canales de venta. La metodología empleada para la presente tesis contempla un análisis de los diferentes actores que intervienen en el mercado, además de ello se basa en el modelo Canvas el cual consiste en poner sobre un lienzo o cuadro nueve elementos esenciales de las empresas y disponer de estos elementos hasta encontrar un modelo sustentable en valor para crear un negocio exitoso y se complementa con elementos de desarrollo de un plan de marketing con el objetivo de contar con una estrategia para la comercialización del aceite de palta , del análisis se desprenden debilidades y amenazas, el enfoque de la misma se basa en la diferenciación. El objetivo de este estudio es lograr el posicionamiento del aceite de Palta en el mercado peruano y un reconocimiento de la marca.

Para crear una oferta exportable atractiva es necesario el desarrollo de un plan que atraiga a las empresas y entidades nacionales del rubro a apoyar la alternativa de negocio que propones y donde estas invirtiendo tiempo dinero pero que necesita de apoyo profesional y actualizado

sobre cómo llevar una mejor organización, producción, poder de negociación y penetración en el mercado.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Definición de estrategias: las estrategias y las tácticas son medios que conllevan al logro de los objetivos.

La estrategia debe orientarse hacia la táctica, pues, la obtención de resultados tácticos debe ser la meta final y única de las estrategias.

El objetivo de una estrategia se basa en hacer funcionar la operación hacia los objetivos propuestos.

2.2.2. Tipos de estrategias: existen tanto estrategias como objetivos y planes para operar en los mercados internacionales, para lo cual se debe elaborar la estrategia conforme al mercado en específico. Se han diseñado determinados tipos de estrategias(Sierralta, 2005):

- Estrategia competitiva: consiste en que una de las partes debe obtener el mayor beneficio, considera una mutua satisfacción. Esta estrategia se aplica en una negociación singular y no se piensa crecer o construir un mercado, sino solo obtener un lucro y en el alcance de un objetivo específico e individual.
- Estrategia cooperativa: cuando existe un vínculo entre las estrategias y tácticas, se establece una relación directa. La esencia de una estrategia sólida es el lograr los objetivos. Una buena estrategia de negociación permite llegar a resultados positivos sin la necesidad de establecer tácticas extraordinarias para ganar posiciones en la negociación. En esencia se busca realizar movimientos tácticos para realizar objetivos mayores que posibiliten el éxito de una estrategia general de negociación.
- Estrategia de solución de problemas: se busca vincular mecanismos de negociación para identificar y explotar oportunidades, resolver los problemas y ganarlos. Por ejemplo, se da cuando el negociador define el problema, identifica las soluciones y factores que observa como importantes para determinar las características de la operación comercial. (Prado, 2016).

2.2.3. Definición de comercial: en el ámbito de las pymes, se suele referir al marketing de guerrilla, es decir establecer estrategias publicitarias centradas

en técnicas de marketing novedosas con un coste reducido, pero asegurando el máximo resultado. (Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2014)

2.2.4. Elaboración del argumento comercial: se considera dos aspectos o elementos; el primero, es cuando se considera de forma previa el perfil del cliente que adquirirá los productos o servicios de la empresa; mientras que, en el segundo aspecto, no se conoce el perfil del cliente por parte del equipo comercial que lo atenderá. (Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2014)

En el aspecto en que no se conozca el perfil del cliente con carácter previo, el comercial deberá realizar una tarea previa de análisis, que consta en lo siguiente:

- ✓ Conocer sus características:
 - Historial de las relaciones comerciales con la empresa, en el caso en que existan.
 - Informes comerciales
 - Referencias directas de las empresas que poseen el historial del cliente.
 - Preparación de argumentos especiales para cada cliente o para los grupos específicos de clientes. (Prado, 2016)

2.2.5. Definición de estrategias comerciales: está definida como los principios que una empresa establece para alcanzar sus metas comerciales; para posicionar sus productos en el mercado, aplicando el marketing. (Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2014).

Las estrategias comerciales se relacionan con el comercio exterior, ya que a través del mismo se da la transacción de bienes, pero para que un país logre abarcar el mercado, es necesario aplicar una constante renovación de estrategias, debido a la alta competitividad existente. (Prado, 2016)

2.2.6. Tipos de estrategia comercial: cada país cuenta con empresas que tienen la finalidad de generar un bien o servicio que satisfaga las necesidades de los consumidores y que a su vez les genere una utilidad, pero para que el bien o servicio pueda brindarse y ser aceptado, se requiere del diseño de estrategias comerciales. (Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2014)

Generalmente, las estrategias se subdividen en las siguientes:

- Estrategias para el producto: el producto es el bien o servicio que la empresa ofrezca en el mercado, debe tener características especiales que aumentarán la competitividad del mismo. Entre las características se considera agregar un valor adicional al aspecto físico del producto, desarrollar más funciones en el producto, establecer una marca propia al producto, así como generar una línea complementaria para el mismo.
- Estrategias para el precio: es un factor importante para asignar valor a un producto. Si una empresa está iniciando, establece como estrategia lanzar un precio bajo para que pueda tener acogida ante los consumidores; adicionalmente existe una idea contraria a los anterior que consiste en lanzar un nuevo producto con un precio alto para aprovechar las compras que se hacen por el concepto de “novedad”. Además, la asignación de precios se da de acuerdo a la temporada de cada producto, en la cual las empresas establecen ofertas o descuentos.
- Estrategias para la distribución: se establece por los lugares donde se ofrecerán los productos al consumidor, mediante los canales de venta que por lo general son tiendas, espacios propios, internet, ferias, vendedores independientes, cadena de autoservicio. Para obtener el lugar las empresas evalúan la concentración mayoritaria de consumidores, costo, facilidad o dificultad para llegar al producto, y lugar donde obtendrá un mayor valor en imagen.
- Estrategias para la comunicación: está relacionado directamente con la publicidad lo cual genera el alcance para que los consumidores conozcan y se interesen por el producto, ya que solo muestra las ventajas. En conclusión, la publicidad sirve para dar a conocer las ventajas del producto con la finalidad de aumentar las ventas y posicionarlo en la mente de los consumidores. (Palacios, Eguren, & Roux, 2010).

2.2.7. Clasificación de estrategias comerciales: son múltiples las estrategias comerciales que se pueden utilizar y se pueden clasificar en cuatro grupos:

- Estrategias de acceso y relación con los clientes: son las más importantes y se relacionan con el cuidado de las relaciones sociales. Un ejemplo son las redes sociales fundamentales ayudando a crear relaciones personales y profesionales.

- Estrategias de venta: donde las empresas se enfocan en ofrecer sus bienes o servicios al mercado, generando un valor agregado para tener mayor aceptación de sus productos.
- Estrategias de proyectos: consiste en que las empresas puedan elaborar proyectos innovadores que les permita adquirir el conocimiento técnico y organizativo para presentarlo y servir a futuros clientes.
- Estrategias de enganche: estas estrategias se enfocan en hacerle continuidad al cliente; es decir, se plantea encontrar y aflorar problemas que el cliente no ha detectado, con el fin de plantearle soluciones, se debe acceder a la información del cliente, buscando rápidamente su necesidad para poder hacer frente a las posibles oportunidades que puedan surgir. (Palacios, Eguren, & Roux, 2010).
- La estrategia de diversificación: la empresa desarrolla nuevos productos y se enfoca en nuevos mercados. La diversificación se puede establecer de dos maneras: diversificación concéntrica (cuando se tiene como referencia un producto, y ello sirve para basarse en su línea de negocio), diversificación pura (cuando todo es nuevo y poco conocido, pero hay un mayor riesgo). (Crece Negocios, 2008)

2.2.8. Planificación de estrategias comerciales

2.2.8.1. Definición de planificación de estrategias comerciales

La planificación estratégica comercial es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al camino que deben recorrer en el futuro adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno. (Universidad Austral de Chile, 2013)

- Proceso que se utiliza para determinar y obtener las metas organizacionales.
- Se desarrolla sobre la base de un análisis del ambiente y es a largo plazo
- Se aplica mecanismos o instrumentos necesarios para poder evaluar el cumplimiento de lo acordado. (Restrepo, 2009)

2.2.8.2. Etapas de la planificación estratégica comercial

El planeamiento estratégico tiene las siguientes etapas:

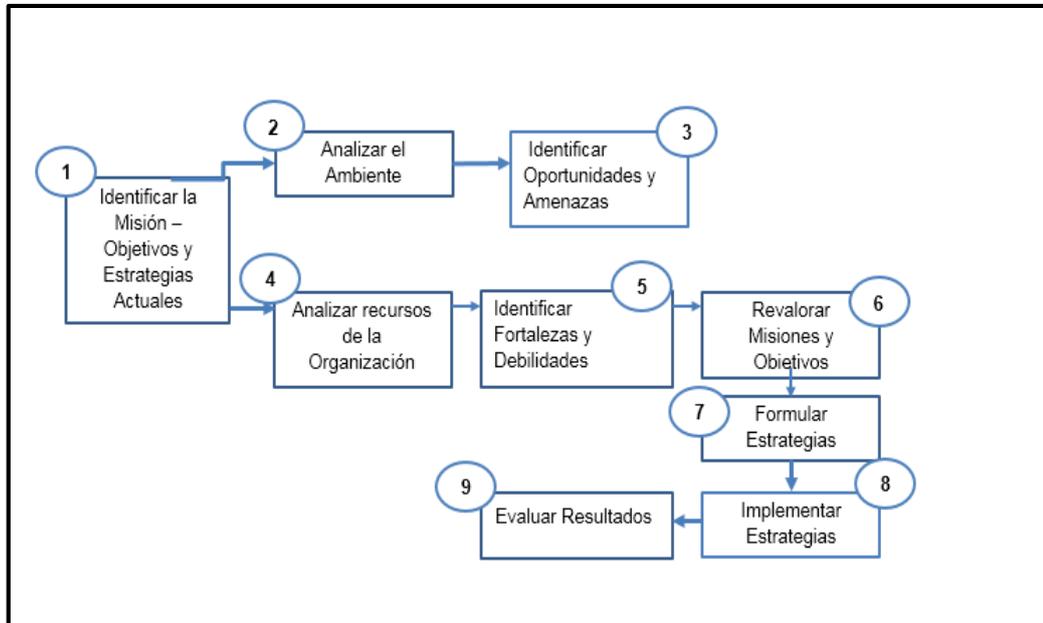


Figura N°1: Etapas del planeamiento estratégico.

Fuente: (La Catarina, s/f) Elaboración: Grupo de investigadores, 2015

El planeamiento estratégico se lleva a cabo de la siguiente manera (La Catarina, s/f):

Paso 1: se debe conocer con fidelidad el tipo de negocio para tener bien definida la misión para no caer en errores más adelante.

Paso 2: conocer lo que ocurre en el ambiente externo es importante ya que así la asociación en este caso estará preparada para enfrentarse a las dificultades que se presenten eludiendo con esto que las operaciones de la empresa se vean afectadas por ellas.

Paso 3: analizando el ambiente se evalúan las oportunidades las cuales la empresa puede explotar

Paso 4: el administrador de la empresa debe evaluar cada uno de los recursos con los que cuenta para conocer si la asociación en este caso tiene las herramientas necesarias para competir con las demás empresas.

Paso 5: como resultado de la evaluación de los recursos se obtiene la competencia distintiva que son las habilidades y recurso que determinan las armas con las cuales cuenta la empresa para la competitividad de la organización.

Paso 6: denominado como proceso de administración estratégica, ya que evalúa la posición en la que la empresa puede laborar a base de sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas, en este paso los directivos evalúan su misión y objetivos esto es por si es necesario modificarlos o continuar con los mismos.

Paso 7: se desarrollan y evalúan las posibles estrategias para que la empresa u organización aproveche los recursos existentes de la mejor manera y saber cómo aprovechar las oportunidades que se encuentran en el ambiente para poder crear ventaja competitiva de la empresa dentro de su mercado.

Paso 8. se crea una cultura y estructura organizacional para la estrategia a aplicar, se pueden realizar cambios dentro de las actividades comerciales, hacer presupuestos y elaborar sistemas de información.

Paso 9: finalmente, son evaluados los resultados obtenido en la empresa para conocer la efectividad de las estrategias, reconocer el desempeño que dan como resultado y reconocer las fallas o debilidades de estas para poder realizar las correcciones necesarias.

(David, 2003).

- **La evaluación externa:**

Una evaluación externa ayuda a la empresa a reconocer las oportunidades que podrían beneficiarla y amenazas que debería esquivar, a través de ella se puede identificar las variables clave que servirán para que las empresas puedan responder de manera rápida a los factores del entorno, formulando estrategias que les permitan aprovechar oportunidades externas y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales.

Para ello, se utiliza la auditoría externa, la cual se concentra en la identificación y apreciación de las tendencias que escapan al control de la empresa, teniendo en cuenta la evaluación de las cinco fuerzas externas claves (fuerzas económicas; sociales, culturales, demográficas y ambientales; políticas, gubernamentales y legales; tecnológicas; y competitivas), las cuales afectan de manera significativa a los productos ofrecidos y a la naturaleza del posicionamiento y segmentación. (David, 2003).

La auditoría externa involucra a tantos empleados como gerentes, ya que ello eleva su motivación e incrementa su compromiso con la organización.

Es indispensable reunir información sobre las fuerzas externas claves para luego ser analizadas, dichos factores deben ser introducidos en una lista, pidiendo a los gerentes asignar una calificación a cada uno de ellos según su importancia.

Los factores externos claves son importantes para lograr los objetivos a largo plazo, aplicables a todas las empresas competidoras, medibles y jerárquicos. (Dávila, 2001).

2.2.8.2.1. Matriz de Evaluación de Factor Externo (EFE):

Permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva (Dávila, 2001)

2.2.8.2.2. Matriz de Perfil Competitivo (MPC):

La matriz del perfil competitivo reconoce a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares respecto a la posición estratégica de la empresa a estudiar. Se diferencia de la Matriz EFE ya que sus factores incluyen aspectos internos y externos (Dávila, 2001)

- **La evaluación interna**

Una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI la cual concreta y evalúa las fuerzas y debilidades dentro de las áreas funcionales de una organización además de que a través de ella se puede identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. (Dávila, 2001).

- **Objetivos a largo plazo:**

Los objetivos a largo plazo muestran los resultados que se aguardan, para ello se deberán utilizar estrategias que servirán de acciones las cuales deben ser coherentes conjuntamente.

Por lo general, los objetivos se establecen en términos como crecimiento de los activos, rentabilidad y por su participación en el mercado. (Dávila, 2001)

- **Estrategias:**

Establecen cursos de acción para obtener resultados determinados. Pueden encontrar barreras en su concretización, visión, compromiso, implantación o en el tema operativo. Podrán ser exitosas si se conoce por toda la organización la misión, visión, si se hizo previamente un buen diagnóstico, y si existen los

canales de comunicación para que todos los colaboradores se mantengan al tanto. (David, 2003)

Estas pueden subdividirse del siguiente modo:

2.2.8.2..1. Estrategias de integración

a.1. Integración vertical: esta estrategia conlleva a la formación de empresas que dirigen, administran y controlan bajo una misma dirección todos los procesos de la empresa o el producto en los canales de distribución.

a.2. Integración vertical hacia adelante: consiste en adquirir o aumentar el control que se tiene sobre los distribuidores o vendedores proponiendo el establecimiento de sitios web para vender directamente a los consumidores. (David, 2003).

Es eficaz cuando:

- La calidad de ofrecer ventajas competitivas de los distribuidores es muy limitada.
- Una empresa compite en una industria en crecimiento, cuando cuenta recursos humanos y económicos necesarios para dirigir su propia empresa de distribución.
- Las ventajas de producción son altas, ya que una empresa aumenta su capacidad de proyección de la demanda a través de esta estrategia.
- Los distribuidores tienen altos márgenes de rendimiento, lo que sugiere que la propia empresa podría distribuir sus productos de manera rentable y ofrecer precios más competitivos. (David, 2003)

a.3. Integración vertical hacia atrás: busca obtener la propiedad o el incremento en el control de los proveedores de una empresa.

Es eficaz cuando:

Los proveedores actuales no satisfacen los requerimientos de la empresa, son pocos confiables o existen pocos proveedores, pero muchos competidores.

La empresa compite en un sector en crecimiento, o cuenta con los recursos económicos y humanos para dirigir su propia empresa proveedora de materias primas, o necesita adquirir un recurso importante con rapidez.

Los proveedores obtienen altos márgenes de rendimiento. (David, 2003)

a.4. Integración horizontal: busca obtener la propiedad y el incremento del control sobre los competidores. Es una de las estrategias más utilizadas en

la actualidad ya que permite el incremento de las economías de escala y la transferencia de capacidades y recursos. Su uso es eficaz cuando:

- Una empresa posee características de monopolio en una región específica sin que el gobierno refute su postura de reducir la competencia, o compite en una industria en crecimiento.
- La economía de escala supone mayores ventajas competitivas.
- Una empresa cuenta con los recursos económicos y humanos suficientes para dirigir exitosamente una empresa más grande.
- Los competidores dudan por su falta de habilidad en la gerencia. (Dávila, 2001)

2.2.8.2..2. Estrategias intensivas

Estas pueden subdividirse del siguiente modo:

Penetración en el mercado: estrategia que pretende incrementar la participación de los bienes o servicios actuales en los mercados en los que se encuentran a través de mayores esfuerzos de marketing originando un aumento en la fuerza de venta y un aumento en los gastos de publicidad y promoción.

Es eficaz cuando:

- Los mercados no están repletos con ciertos productos o servicios.
- La participación de los competidores en cierto mercado ha disminuido, pero las ventas totales del sector se han incrementado. (Dávila, 2001)

a.1. Desarrollo de mercados: supone la introducción de nuevos bienes o servicios actuales en nuevas regiones.

Es eficaz cuando:

- Existan nuevos canales de distribución confiables, disponibles, de calidad y baratos.
- Existan mercados poco explorados o saturados.
- Una empresa cuenta con el recurso económico y humano suficiente para dirigir operaciones de expansión, o esta tiene excedentes de producción.
- La industria de la empresa adquiere rápidamente un alcance global.

a.2. Desarrollo de productos: pretende incrementar las ventas a través de la modificación y/o mejora de los productos o servicios actuales, por lo que

supone grandes gastos en investigación y desarrollo. Su uso es eficaz cuando:

- La empresa presenta bienes con mucho éxito que están en la etapa de madurez según el ciclo de vida del producto. Su modificación supondría conservar a los clientes satisfechos. (David, 2003)

2.2.8.2..3. Estrategias de diversificación: estas permiten que el negocio se expanda hacia bienes o mercados, ya sea que estén o no relacionados, en el caso de los agro negocios, es posible hacer uso de subproductos. Esta estrategia facilita la mejor utilización de recursos, la reducción del riesgo y el aumento de la rentabilidad. (Dávila, 2001).

Estas pueden subdividirse del siguiente modo:

a.1. Diversificación concéntrica: consiste en agregar bienes o servicios nuevos, pero relacionados. Su uso es eficaz cuando:

- La presentación de bienes nuevos supone una mejora importante en las ventas de los bienes actuales, o esta posee una dirección sólida.
- Los bienes nuevos tienden niveles de venta de temporada que sirvan para contrarrestar los declives de una empresa.
- Se encuentren en la etapa de declinación del ciclo de vida de un producto.

a.2. Diversificación horizontal: se basa en agregar bienes o servicios nuevos, pero no relacionados, para los clientes actuales. Es eficaz cuando:

- Los ingresos provenientes de los bienes o servicios actuales aumentarían significativamente por medio de la adición de bienes no relacionados.
- Una empresa compite en sectores muy competitivos o sin crecimiento, según los rendimientos y márgenes de utilidades bajos.
- Los canales de distribución actuales se pueden usar para vender los nuevos bienes a los clientes actuales.

a.3. Diversificación de conglomerados: agrega bienes o servicios nuevos, pero no relacionados. Es eficaz cuando:

- La empresa posee los recursos económicos y talentos de dirección necesarios para competir exitosamente en un nuevo sector.

- Una empresa tiene la oportunidad de adquirir una empresa no relacionada pero que significa una inversión atractiva.
- Existe una colaboración financiera entre la empresa compradora y la empresa adquirida. No se basa en la semejanza de mercados, productos o tecnología como lo hace la diversificación concéntrica, si no en consideraciones sobre las utilidades.
- La acción que enfrenta al monopolio amenaza a una empresa que se ha mantenido por un largo tiempo en un solo sector. (David, 2003)

2.2.8.2..4. Estrategias genéricas de Michael Porter

Las estrategias permiten que la empresa pueda obtener ventajas competitivas desde tres fundamentos:

e.1. Liderazgo en costos: consiste en obtener una reducción en la estructura de costos que permita vender productos a precios bajos. Es muy aplicable a empresas industriales.

Persigue una adecuada gestión de la cadena de valor, tercerizando y subcontratando procesos donde podría darse un ahorro en costos, lo cual implica mucho cuidado en guardar la calidad recibida y no afectar la atención al cliente usual que la empresa puede ofrecer.

e.2. Diferenciación: busca crear y ofrecer un producto o servicio que el mercado pueda percibir como único. Permite competir a las empresas en el mercado y genera lealtad en los consumidores dada la poca sensibilidad que tienen algunos ante el factor precio, proyectando una imagen adecuada de la empresa.

e.3. Enfoque: se fundamenta entrarse en un grupo o mercado en particular (nicho), basándose en sus gustos, ámbito geográfico y los productos o servicios que estos demandan, en que puede atender con más eficacia a un nicho de mercado, que las empresas que atienden al mercado en general mediante diferenciación o por liderazgo en costos. (Dávila, 2001)

- **Dirección estratégica en pequeñas empresas**

La planeación estrategia es necesaria tanto en las grandes como pequeñas empresas, mejora el crecimiento y la prosperidad de las pequeñas empresas.

- **Análisis y selección de la estrategia**

El análisis y selección de la estrategia se divide a su vez en tres etapas, que se detallan a continuación:

a.1. Etapa de aportación de información: en esta fase se recopila la información a través de las matrices EFE, EFI y MPC, detalladas líneas más arriba. Es necesario que se cuantifique la subjetividad durante esta etapa.

a.2. Etapa de ajuste: consiste en la aplicación de dos herramientas: la matriz FODA y/o la matriz PEEA, las cuales se basan en la información obtenida en la etapa anterior para correlacionar las oportunidades y amenazas con las fortalezas y debilidades. Tienen como objetivo crear alternativas de estrategias posibles.

Matriz FODA: es aquella herramienta de ajuste que ayuda a los dirigentes de la organización a crear cuatro tipos de estrategias:

1. Estrategias de Fortalezas y Oportunidades (FO): aquellas que usan las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades externas.
2. Estrategias de Debilidades y Oportunidades (DO): pretenden superar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas.
3. Estrategias de Fortalezas y Amenazas (FA): utilizan a las fortalezas para disminuir o evitar el impacto de las amenazas.
4. Estrategias de Debilidades y Amenazas (DA): tácticas defensivas que tienen como objetivo reducir debilidades y evitar amenazas.

Matriz PEEA: herramienta de ajuste, conformada por cuatro cuadrantes que indican cual estrategia es más adecuada para una empresa según dimensiones: dimensiones internas (ventaja competitiva y fortaleza financiera) y dimensiones externas (estabilidad ambiental y fortaleza industrial).

a.3. Etapa de decisión: los gerentes y empleados que participan calificaran las estrategias en una escala del uno (1) al cuatro (4) de tal manera que se obtenga una lista ordenada de las mejores estrategias, además de esta técnica existe otra herramienta para definir el grado de atracción de las alternativas posibles, la matriz de planeación estratégica cuantitativa.

La Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC), es aquella que utiliza el aporte de los análisis de la primera etapa y los resultados del ajuste para elegir objetivamente las mejores alternativas estratégicas.

- **Implantación de la estrategia:** es la etapa de acción de la planeación estratégica, lo que significa establecer objetivos anuales, diseñar políticas, motivar a los empleados y distribuir los recursos de tal modo que se lleven a cabo las estrategias formuladas. Supone, además, el desarrollo de una cultura organizacional que apoye la ejecución de las estrategias, la formación de una estructura organizacional eficaz, la orientación del marketing, la elaboración de presupuestos, el desarrollo y uso de sistemas de información y de compensación por el desempeño.

Es considerada la etapa más difícil, ya requiere de mucho compromiso, disciplina y sacrificio. Las habilidades interpersonales son básicas para lograr el éxito. (David, 2003)

- **Evaluación de la estrategia:** esta es la última etapa de la planeación estratégica y el principal medio para obtener información sobre el funcionamiento de las estrategias. Todas las estrategias pueden ser modificadas en el tiempo debido a que los factores tanto internos como externos cambian constantemente.

Se subdivide en tres acciones básicas: revisión de los factores internos y externos de las estrategias actuales, medición de rendimiento, y toma de medidas correctivas. (David, 2003)

2.2.9. Exportación indirecta:

2.2.9.1. Definición de exportación indirecta: Es *“un tipo de exportación, la empresa vende localmente sus productos a otra empresa, la que se encargará, por su cuenta y riesgo, de exportar el producto, ya sea como componente de otro más elaborado o sin hacerle modificación alguna ni incluirlo en otro producto.”* (PromPyme, 2009).

Este tipo de exportación es empleado por empresas de menor escala, que no cuenten con los recursos, infraestructura, ni conocimientos suficientes que les permitan negociar directamente con el cliente extranjero. Y por ende, es la empresa acopiadora o exportadora la que asume todos los riesgos y beneficios en el mercado internacional.

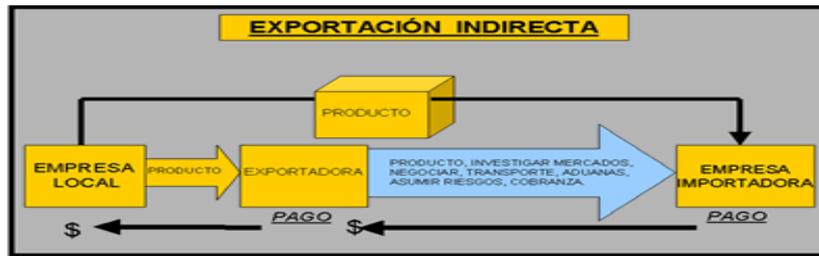


Figura2: Proceso de exportación indirecta

Fuente: PROMPERÚ

“La exportación indirecta se da al delegar la actividad exportadora a un intermediario, que pueda estar localizado en el país exportador o en el extranjero” (Sistema Nacional de Orientación al Exportador, 2015).

2.2.9.2. Ventajas y desventajas de la exportación indirecta:

- Ventajas de la exportación indirecta:
 - Permite ahorrar tiempo en los trámites documentarios, así como el establecimiento de oficinas y puntos de venta.
 - Los costos de inversión inicial son menores.
 - Pueden generarse menores riesgos para la empresa exportadora.
 - La empresa no requiere aumentar su estructura organizacional.
 - No se requiere la especialización de la empresa en ámbitos legales y fiscales.

- Desventajas de la exportación indirecta:
 - Menor control en la actividad exportadora.
 - Dependencia hacia terceros.
 - El porcentaje de utilidad es menor para la empresa exportadora.
 - No existe relación con los clientes o importadores.
 - No se brinda servicio post-venta directo, sólo mediante terceros.

(Sistema Nacional de Orientación al Exportador, 2015).

2.2.9.3. Exportación de Palta Hass: esta variedad presenta frutos que oscilan entre los 200 a 300 gr. La palta Hass presenta como ventajas una alta calidad, tolerancia para su transporte y manipuleo, y una larga vida post cosecha. En el Perú es uno de los alimentos con mayor producción, y se produce en Apurímac, Ancash, Arequipa, Ayacucho, Cajamarca, Cusco, Huancavelica, Junín, La Libertad, Lima, Lambayeque, Moquegua; y se cosecha en los meses de enero y agosto. (Sierra y Selva Exportadora., 2016).

En los últimos años, la Palta Hass se ha convertido en uno de los principales frutos de exportación a diferentes países. Los productores peruanos, junto con las entidades competentes, tienen el reto de producir palta Hass de buena calidad, libre de plagas y enfermedades. (Prohass, 2018).

Tabla N°01: Principales Mercados, 2015.

Mercado	Valor Exportado (miles de US\$)	Cantidad Exportada TN	Participación de mercado
Países Bajos	163.331	79.701	41.20%
España	78.077	41.744	19.70%
Estados Unidos	74.483	32.296	18.80%
Reino Unido	44.384	21.303	11.20%
Chile	12.480	7.992	3.10%
Resto del Mundo	23.828	11.062	6.00%
Mundo	396.583	194.098	100%

Fuente: (Sierra y Selva Exportadora., 2016).

Elaboración: Grupo de investigadores, 2015.

En el cuadro anterior, se muestran los principales países importadores de la Palta Hass peruana. Según se observa en el cuadro, el país de mayor demanda en el año 2016 fue Países Bajos, seguido de España y en tercer lugar se encuentra Estados Unidos, entre otros. Se puede concluir que la Palta Hass es un producto ampliamente cotizado en el mercado internacional, debido a sus altos componentes y por ser un alimento agradable, por lo cual, el país deberá aprovechar la oportunidad que proporciona el mercado internacional.

2.2.9.4. Principales empresas exportadoras de palta: entre las principales empresas exportadoras de palta destacan Sociedad Agrícola Drokasa S.A., Camposol S.A., Agrícola Cerro Prieto S.A., Consorcio de Productores de Fruta S.A. y Avocado Trading S.A. (ADEX, 2017).

2.2.10. Contrato de compra-venta

El contrato de compraventa “*es el que tiene mayor importancia entre los de su clase porque se trata del contrato tipo traslativo de dominio y, además, porque constituye la principal forma moderna de adquisición de riqueza*” es decir, tanto en su función jurídica como económica, debe merecer un estado especial.

El contrato de compraventa es el factor central de toda transacción comercial, Constituyéndose en el punto de partida del comercio internacional e instrumento jurídico de la actividad económica mundial. (Venegas, 2005).

“Un contrato principal, consensual, bilateral, oneroso y conmutativo, por el cual el vendedor se obliga a transferir la propiedad de una cosa y el comprador a pagar el precio en dinero” (Ausejo, 2007).

a) Elementos del contrato

a.1. El consentimiento: se establece con la manifestación de voluntades hacia un mismo fin.

a.1.1. La oferta: es la propuesta generada de una o más personas hacia otra u otras personas con la finalidad de celebrar un negocio jurídico o contrato sobre bases determinadas.

a.1.2. La aceptación: es la aprobación de la declaración del consentimiento para que se efectúe el contrato.

a.2. El bien objeto de la venta: es aquello que proporciona el bienestar a la persona, desde el punto de vista económico.

a.3. El precio: es la contraprestación a la que está obligado el comprador a dar una determinada suma de dinero a cambio de un bien.

b) Características del contrato de compraventa

b.1. Contrato principal: es autónomo y no requiere de negocios u actos jurídicos para su subsistencia.

b.2 Contrato consensual: está determinado por el consentimiento de ambas partes sobre la naturaleza del contrato, el objeto y el precio.

b.3 Contrato bilateral: es un contrato recíproco; en el cual la falta de onerosidad no generaría efecto y se degenere el contrato.

b.4. Contrato oneroso: es un contrato donde se busca que el vendedor y el comprador se beneficien recíprocamente. Ejemplo; al establecer el Contrato de Compra- Venta de la palta Hass entre la Asociación Augusta López Arenas y una empresa exportadora o acopiadora, se busque el beneficio común o el ganar- ganar.

b.5. Contrato conmutativo: es el contrato donde previamente se estudia las ventajas o beneficios y las desventajas que podrían darse y afectar al producto o al precio. Ejemplo; estos casos pueden ocurrir en el sector agrícola al darse un fenómeno natural que podría afectar la venta futura.

c) Sujetos en el contrato de compra- venta

Está establecido por el comprador y el vendedor; a su vez son acreedores y deudores.

2.2.11. Barreras de entrada al mercado

Son las dificultades que se encuentra una empresa a la hora de poder acceder a una nueva industria. Estas barreras o dificultades pueden ser de carácter diferente; económicas, políticas, sociales. Cada industria tiene una serie de condicionantes que impiden que nuevas empresas puedan empezar a competir.

Porter define 6 barreras comunes: economías de escala, alta inversión inicial, acceso a proveedores y canales de distribución., alta diferenciación de algún producto existente, falta de experiencia en la industria y barreras legales. (Buenos Negocios, 2013)

2.2.12. Análisis del mercado

Es el detalle de las características del mercado (aspectos legales, técnicos, logísticos, de comercialización, de producción), su estructura, barreras de entrada, áreas geográficas, tamaño de clientes, así como las tendencias de crecimiento de la demanda.

Puede concluir que el análisis de mercado es el análisis del sector en el que se encuentra nuestra empresa. Para ello, se plantea tomar 4 puntos importantes:



Figura 3: Esquema para análisis de mercado

Fuente: Emprende XL, 2013.nb

2.2.13. Proceso de internacionalización de las empresas

La internacionalización de las empresas es el resultado de la adopción de una serie de estrategias en la que se consideran tanto los recursos y capacidades de la empresa como las oportunidades y amenazas del entorno. Es un proceso por el cual, una empresa participa de la realidad de la globalización, la forma en que proyecta sus actividades a un entorno internacional y genera flujos de diversos tipos tanto comerciales, financieros y de conocimiento entre distintos países. (TEC Empresarial, 2013).

Las razones por las cuales se genera la internacionalización son:

La reducción de costos operativos: relacionada con la diferenciación de los costos y gastos asociados con la producción, distribución y comercialización de un artículo hacia un mercado extranjero; son aspectos más que determinantes al momento de tomar la decisión de internacionalizar la compañía

El aprovechamiento de las ventajas competitivas: los recursos técnicos, económicos, humanos y naturales, son factores definitivos para optar por la condición de internacionalizar una empresa, ya que son variables determinantes al momento de definir la calidad, el tiempo y los precios de los productos a comercializar.

La necesidad de crecimiento a través de mercados emergentes: la saturación de los mercados locales y la necesidad de ampliar las condiciones de ingreso son otra de las situaciones motivantes para correr el riesgo de internacionalización de las empresas, donde la condición más importante radica en poder seleccionar de manera adecuada el país(es) de destino en los cuales va a fortalecer su línea de negocios. (Galvis, 2008)

2.3.1. Hipótesis general

Las estrategias comerciales ayudan a mejorar el proceso de exportación indirecta optimizando y haciendo el proceso eficiente, ya que dichas estrategias estarán basadas en las necesidades y requerimientos de las empresas exportadoras y también estarán orientadas a que la Asociación "Augusta López Arenas" venda directamente sin intermediarios.

2.3.2. Hipótesis específicas

- La asociación actualmente no planifica ni implementa estrategias de gestión comercial, lo cual se ve reflejado en contratos que favorecen más al acopiador, quedando la asociación en desventaja
- Las estrategias comerciales que permitirían mejorar el proceso de exportación indirecta de la palta Hass de la Asociación Augusta López Arenas son el de desarrollo de integración vertical hacia adelante porque permitirá enfocarse en los requisitos de cada cliente de manera directa y mejorar el tema de aprovisionamiento a los clientes.
- Las herramientas para mejorar la gestión comercial serán aquellas que permitan evaluar el entorno de la asociación y las que faculten la ejecución de un plan de actividades orientados a mejorar la gestión comercial

CAPÍTULO III. MÉTODO

3.1. Diseño

La presente investigación es de carácter cualitativa que utilizó un diseño cualitativo exploratorio ya que se trata de un tema que permita mejorar el proceso exportador indirecto de una comunidad que se dedica a la producción de la palta de la variedad HASS en el Distrito de Pítipo de la Provincia de Ferreñafe de la Región Lambayeque.

Se hizo uso de la revisión documental, y la entrevista no estructurada.

Se empleó este diseño, porque gracias a su flexibilidad, nos permitirá esclarecer y delimitar los problemas.

Asimismo, es conveniente porque se realizó en muestras pequeñas concentrándose en la profundidad y comprensión y en la medición de las variables, ya que se tratará de sintetizar un proceso, describirlo, esquematizarlo y comprenderlo.

3.2. Población y muestra

En esta investigación se utilizó como población a los comuneros asociados y la revisión documental.

En el caso de los comuneros se hará uso de una entrevista a profundidad y a fin de lograr que en el proceso de selección puedan ser considerados todos los individuos de la población examinada, se empleó un muestreo no probabilístico intencional o por criterio porque la población es muy pequeña, son 8 asociados.

En el caso de la revisión documental, la población es el universo de documentos, reportes o registros de información que existan dentro de la Asociación “Augusta López Arenas”. Se hizo uso del muestreo por conveniencia, debido a que solamente se revisaron documentos que aporten información necesaria para esta investigación.

Los criterios de inclusión y exclusión para la entrevista fueron:

- Comuneros asociados la Asociación de Productores “Augusta López Arenas”.
- Con una antigüedad de cinco años.
- Comuneros involucrados en la exportación indirecta debe estar dirigida a la exportación indirecta.

Los criterios de inclusión y exclusión para la revisión documental fueron:

- Documentos pertenecientes a la asociación
- Documentos referentes a la exportación indirecta
- Documentos relacionados a los años objeto de estudio

En el caso de la investigación cualitativa, el procedimiento para calcular el tamaño muestral, es el empleado en el método de Muestreo Teórico, se seleccionaron a los participantes más representativos. El procedimiento es el siguiente:

- La muestra se fue formando de manera seriada, es decir que el siguiente participante fue seleccionado de acuerdo a la información proporcionada por su predecesor.
- La muestra fue ajustada al instante; la información obtenida orientó el proceso de muestreo.

3.3. Instrumentación

En la presente investigación se emplearon instrumentos cualitativos.

Se aplicó ENTREVISTAS DE PROFUNDIDAD haciendo uso de una guía de entrevista no estructurada.

Este instrumento sirvió para registrar las opiniones de los asociados, para obtener información específica y detallada de los entrevistados acerca de sus posibilidades y limitaciones de emprender directamente el comercio externo de su producto además de conocer si en la actualidad los asociados están o no de acuerdo con la comercialización mediante la participación de intermediarios.

Las entrevistas contienen tres áreas de interés, con sus ítems respectivos. La estructura de la guía es:

- Gestión comercial de la asociación.

- Relaciones contractuales con los clientes.
- Gestión productiva.

La guía de pautas aparece en el apéndice 1.

Se utilizará la REVISIÓN DOCUMENTAL que permitirá revelar información con el fin de evaluar el proceso de exportación indirecta de la asociación y medir sus consecuencias.

No se aplican técnicas relevantes para la investigación documentaria simple

La fiabilidad y validez será analizada mediante técnicas de validez de contenido debido a la participación de expertos y mediante comparación y de fiabilidad por triangulación por fidelidad a la fuente ya que los datos se tomarán de fuentes originales.

3.4. Procedimiento

Se realizó ejecutando el siguiente procedimiento:

En el caso de las entrevistas de profundidad.

1. Se elaboró y revisó la guía de pautas.
2. Con 15 días de anticipación, se concretó la cita ya sea por teléfono o en forma personal.
3. La entrevista se realizó en el local de la asociación y tendrá una duración máxima de veinte minutos por cada asociado.
4. Las entrevistas fueron grabadas y las realizaron las autoras de la investigación.
5. Se escuchó cada entrevista para proceder a su análisis, depuración y explicación.
6. Se preparó el informe final.

En el caso de la revisión documental (contratos de comercialización con empresas exportadoras), se obtuvo solicitándola a la asociación o entidades correspondientes.

El procedimiento para organizar la información recolectada obtenida de las entrevistas a profundidad fue el siguiente:

1. Se creó un inventario que consistió en cintas que contengan las entrevistas a profundidad.
2. Se procedió a editar las entrevistas almacenando los resultados en un USB o CD.
3. Las entrevistas se interpretaron mediante la elaboración de una matriz de tabulación haciendo uso de MS Word versión Office 2010.
4. Haciendo uso del Ms Word versión Office 2010, se procedió a elaborar el informe de las grabaciones.
5. La revisión documental se almacenó en folders y USB.
6. Para proceder a la codificación de las entrevistas, se hizo uso de una de la herramienta informática del Ms Word que ayudaron a sintetizar, ordenar y organizar la información recogida para presentar los resultados de las entrevistas. Este instrumento incluyó el análisis de datos textuales y gráficos, que ofrecerá resultados interesantes en la investigación.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados de la investigación

La investigación se desarrolló mediante un diseño cualitativo exploratorio, y una muestra no probabilística (por ser una muestra pequeña), se ha entrevistado a los seis principales socios por tener una saturación de datos (información similar por parte de los socios), para establecer estrategias comerciales que permitan mejorar el proceso de exportación indirecta de la palta Hass en la Asociación Augusta López Arenas, en tres aspectos: Identificar cual es el diagnóstico comercial de la asociación, indicar cuales son las estrategias comerciales que mejorarán el proceso de exportación indirecta de la palta Hass en la asociación y establecer cuáles son las herramientas que permitirán mejorar el proceso de exportación indirecta.

Los resultados se dan a conocer a partir de la aplicación de los instrumentos como entrevistas, verificación de los documentos de contratos de comercialización con empresas exportadoras, evidencias como fotos y grabaciones.

4.1.1 Diagnóstico comercial de la Asociación “Augusta López Arenas”

Para la elaboración del primer objetivo específico Identificar cual es el diagnóstico comercial de la asociación “Augusto López Arenas”, se realizaron entrevistas a profundidad a los seis principales socios de dicha organización (Ver AnexoN°1).

Dichas entrevistas se llevaron a cabo con la finalidad de analizar la realidad de la situación comercial de la asociación, es ineficaz debido a la ausencia de capacidades empresariales que no permiten llevar una buena gestión. De esta manera, a modo de síntesis se presentan los siguientes resultados, evaluando previamente la situación organizacional, gestión comercial y el proceso de control en la gestión productiva:

4.1.1.1 Situación organizacional

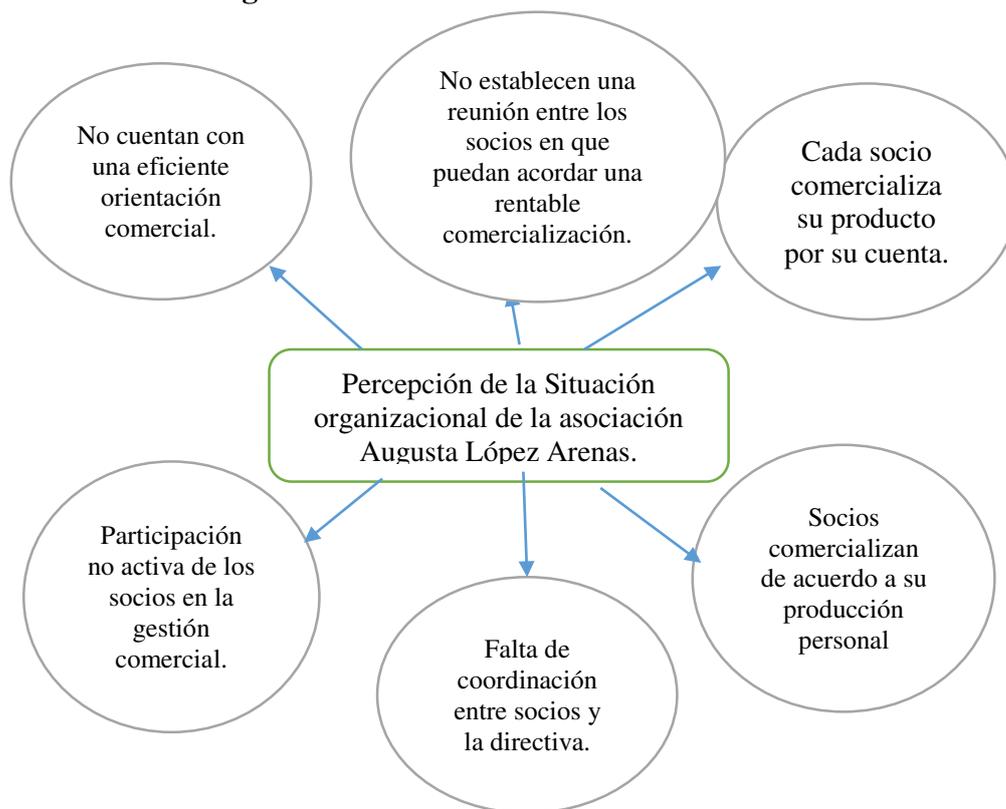


Figura N°4: Percepción de la Situación Organizacional de la Asociación “Augusta López Arenas”.

Fuente: Entrevista realizada el 18 de julio de 2015.

Elaboración: Grupo de investigadores, año 2015.

La figura anterior, muestra los resultados de la entrevista realizada a la asociación Augusta López Arenas, se detallan los siguientes aspectos:

1. No cuentan con una eficiente orientación comercial; destacan la falta de asesoramiento y capacitaciones en relación a la gestión comercial.
2. No establecen una reunión entre los socios en que puedan acordar una rentable comercialización; demuestra la falta de interés entre los socios por reunirse y establecer pautas de comercialización, que les permita crear una política comercializadora rentable.
3. Cada socio comercializa sus productos por su cuenta; esto indica que cada socio decide la comercialización de forma individual, por lo que cada uno se responsabiliza de la gestión comercial que desarrolle con el cliente nacional. Cabe resaltar que esto podría debilitar el poder de negociación entre los agricultores y las empresas exportadoras o clientes; ya que, a mayor cantidad ofrecida del producto y a mayor participación de los socios en la negociación, se podría obtener un mejor precio y condiciones de venta.

4. Participación no activa de los socios en la gestión comercial; los socios no generan una participación constante en la gestión comercial, notándose así la falta de participación como una sociedad.
5. Falta de coordinación entre socios y directiva; con respecto a este punto, se establece que tanto la directiva como los socios no toman la iniciativa de programar una reunión para poder coordinar el proceso de comercialización, asimismo se presenta falta de comunicación, como uno de los principales problemas de la asociación.
6. Socios comercializan de acuerdo a su producción personal; por lo que, cada socio se encarga de comercializar de acuerdo a la cantidad que ha producido en relación a su área o parcela. Se considera que las parcelas o áreas de cosecha no son de la misma dimensión, hay socios que producen en mayor cantidad que los otros socios.

4.1.1.2 Gestión comercial de la Asociación Augusta López Arenas.

Para el desarrollo del primer objetivo específico “Identificar cual es el diagnostico comercial de la Asociación Augusta López Arenas”, se realizaron entrevistas a profundidad a los seis principales socios de dicha organización.

Dichas entrevistas se realizaron con la finalidad de determinar el proceso de gestión comercial que actualmente desarrolla la asociación con sus clientes, así como el análisis de los contratos establecidos y de qué manera estos generan un beneficio en común tanto a los agricultores como a los clientes o empresas exportadoras. Se presentan los siguientes resultados:

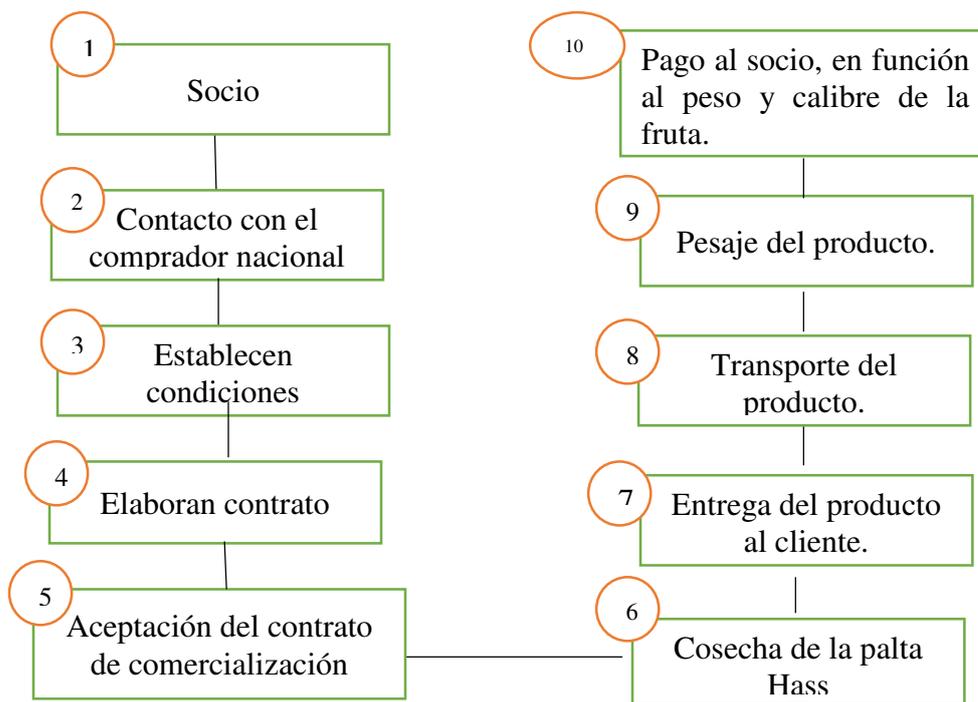


Figura N°5: Proceso de la gestión comercial.

Fuente: Entrevista realizada el 18 de Julio de 2015.

Elaboración: Grupo de investigadores, 2015.

Según a los resultados definidos, se desarrolló el “Proceso de gestión comercial” de la Asociación Augusta López Arenas. En la Figura N°5 se presenta dicho proceso:

1. Socio; quien lleva a cabo la producción de la palta Hass, de acuerdo a la parcela que le pertenece, para fines comerciales.
2. Contacto con el comprador nacional. Una vez llegado el tiempo de cosecha o temporada de la palta Hass; llega el cliente o posible cliente a la Asociación Augusta López Arenas, con la finalidad de comercializar con los socios (adquirir la fruta- palta Hass).
3. Establecen condiciones para que ambas partes acuerden la forma en la cual se negociará, así como establecer las pautas de negociación entre socio y comprador.
4. Elaboran contrato; considerando a las condiciones establecidas.
5. Aceptación del contrato de comercialización, considerando el calibre, precio, transporte, proceso de cosecha. En muchas ocasiones los socios han tenido inconvenientes, ya que aceptan dicho contrato, pero más adelante se muestran inconformes con algunos de estos contratos, por establecer que no se cumplen con lo acordado, pero estos inconvenientes se reflejan al final (en el momento que los socios, de forma individual, reciben el pago por sus productos ofertados).
6. Cosecha de la palta Hass. Según a lo acordado con el cliente, se lleva a cabo el proceso de cosecha de la palta Hass. En algunos casos, el cliente es quien envía sus

operarios para que pueda realizar la cosecha de la fruta (el envío de estos operarios, hace que se les descuenten algunos céntimos (por unidad vendida) a los socios o proveedores, mientras que en otros casos son los proveedores quienes contratan a los operarios para que lleven a cabo dicha cosecha (clientes no les descuentan en el pago final el proceso de la cosecha por el motivo que son los proveedores quienes contratan a los operarios).

7. Entrega del producto al cliente. Una vez cosechada la fruta, esta se le entrega al cliente nacional, y es este último quien realiza el transporte (según a los estipulado en el contrato) hacia su empresa o lugar de destino nacional.
8. Transporte del producto (en relación al acuerdo entre el cliente y el proveedor o socio).
9. Pesaje del producto (fruta) en la empresa del cliente o lugar de destino nacional, establecido por el cliente.
10. Pago al socio en función al peso y al calibre de la fruta.

A partir de lo establecido, se identifica que la gestión comercial se establece por cada socio en particular y previamente no se hace un acuerdo entre los socios en conjunto, para que puedan establecer las pautas que van a permitir elaborar mejores condiciones de comercialización. Asimismo, según a las entrevistas realizadas, se conoció que el contrato de dicha comercialización se lleva a cabo de una forma muy rápida, sin un apropiado acuerdo que beneficie a ambas partes; esto se puede deducir que es por falta de capacitación en cuanto a gestión empresarial, los socios son quienes muchas veces realizan la comercialización confiando en la buena fe del cliente. Esto demuestra que se requiere establecer una gestión empresarial que sea más eficiente. Por último, el cliente nacional recibe la fruta (producto) y realiza el pesaje de éste, para luego realizar el respectivo pago al vendedor.

Se hicieron seis entrevistas a los diferentes socios activos de la Asociación de Productores de Palta Hass Augusta López Arenas entre los cuales se incluyó a su presidente. A modo de síntesis, se presentan los siguientes resultados (Ver anexo 1).



Figura N°6: Comentarios obtenidos de cada socio por medio de entrevistas
Fuente: Entrevistas realizadas el 18 de Julio del 2015
Elaboración: Grupo de investigadores, Año 2015.

De la figura N°6, se entrevistó a los socios y de acuerdo a su manifestación se llegó a concluir que los intermediarios y empresas terminaban por no respetar lo pactado en los contratos. Como consecuencia de ello les bajaban el precio y muchas veces los socios por no perder toda su inversión y que su fruta no se madure más de lo requerido vendían al precio que sea, básicamente la falta de asesoría tanto en condiciones contractuales como en comercio exterior se ven reflejadas en la realidad que atraviesa esta asociación y como consecuencia su falta de consenso y comunicación entre las partes. Cabe resaltar que los contratos al no estar legalizados por un notario, no pierden validez; por el cual, al haberse pactado un contrato, ya es motivo suficiente para responsabilizarse ambas partes y buscar el beneficio en común, según a lo establecido previamente en las cláusulas.

Para obtener una mejor noción de cómo se celebró cada contrato y qué se estipuló en cada uno, se procedió a realizar un análisis individual de cada uno de ellos.

Estructura de un contrato de acuerdo con la revisión documentaria obtenida:

Datos generales tanto del productor como del comprador
Antecedentes (a que se dedica cada empresa)
Objeto del contrato (entrega de palto, verificación y liquidación)
Obligaciones de las partes (productor y empresa-anexos especificaciones)
Resolución del contrato

Figura N°7: Estructura de un contrato

Fuente: Revisión documentaria

Elaboración: Grupo de investigadores, año 2015.

4.1.1.2.1 Descripción de cada contrato por año:

Contrato con la Agrícola los Libertadores

En el 2011 se celebró el contrato con la Agrícola Los Libertadores, estaba representada por el ING. Carlos Enrique Camet Piccone al cual le vendieron la fruta por intermedio de Omar Díaz.

El precio y forma de pago que estableció fue:

\$ 1.275 por kilo de palta comprendida entre los calibres 10 y 24.

\$ 0.75 por kilo de palta comprendida entre los calibres 26 y 30.

El Productor se obligaba a entregar la producción de palta estimada en 7 TM por Ha. El comprador en el periodo comprendido entre el 7 de marzo y el 10 de junio del Año 2011.

En ningún caso, el comprador tiene obligación de adquirir como palto de exportación aquellos que no se ajusten a los calibres expuestos anteriormente.

Las partes acuerdan expresamente que el presente contrato podrá ser resuelto por cualquiera de ella en caso de que alguna no cumpliera con su obligación.

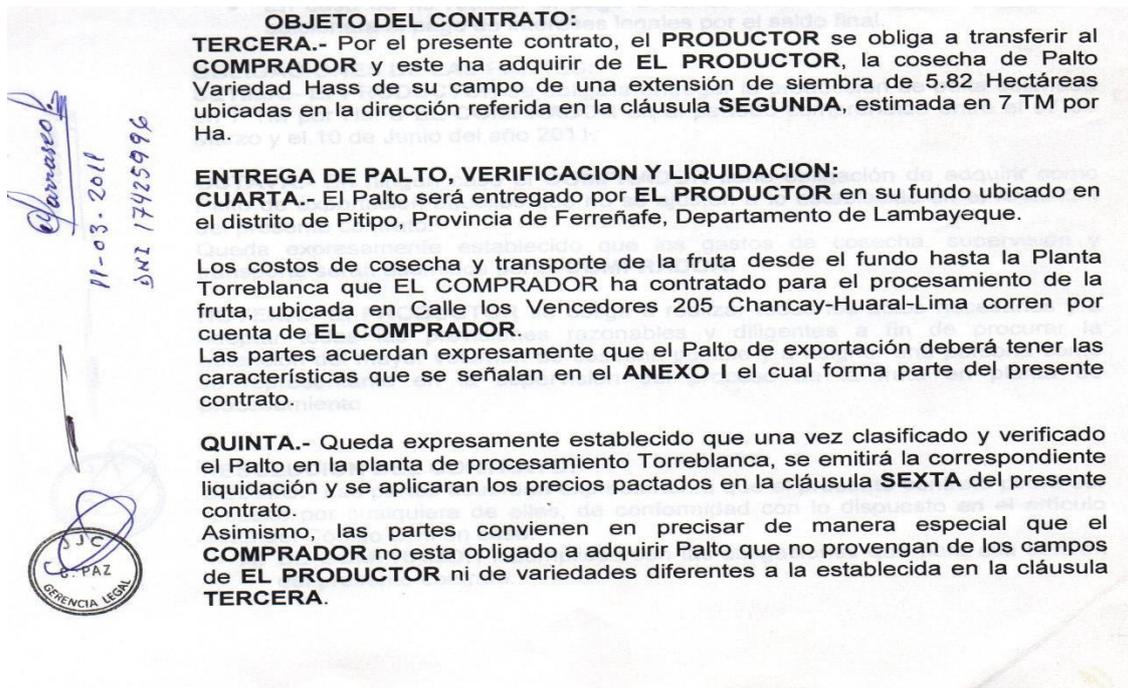


Figura N°8: Contrato celebrado con la Empresa Agrícola “Los Libertadores S.A.C”-Objeto del contrato

Fuente: Revisión documentaria.

Elaboración: Grupo de investigadores, año 2015

PRECIO Y FORMA DE PAGO:

SEXTA.- El precio que pagara el **COMPRADOR** por el Palto será:

- US\$ 1.275 por kilo de palta comprendida entre los calibres 10 y 24.
- US\$ 0.75 por kilo de palta comprendida entre los calibres 26 y 30.

Sólo se comprará palto de primera calidad según **ANEXO I** (Calibres Exportables 10 al 30). El palto calibres distintos de los antes señalados o que según la selección realizada por **EL COMPRADOR**, no cumpla con la calidad establecida en el **ANEXO I**, será considerado palto de descarte, por el cual se pagará S/. 1.15 por kilo.

El pago se realizara de la siguiente manera:

- Se pagará, como adelanto, US\$ 0.7 por kilo de palta cosechada en el mes de Marzo y US\$ 0.6 por kilo de palta cosechada en el mes de Abril y Mayo. Este pago se efectuará un día antes de la cosecha, según volúmenes estimados de cosecha.
- El pago del saldo final por el volumen efectivamente cosechado, se efectuará, según la liquidación efectuada por **EL COMPRADOR** conforme a lo señalado en la presente cláusula. Los pagos con cheques se realizarán a los 20 días de cosechada la fruta.
- En caso de no realizar el pago a los 20 días de cosechada la fruta, se adicionara el pago de intereses legales por el saldo final.

OBLIGACIONES DE LAS PARTES:

SETIMA.- **EL PRODUCTOR** se obliga a entregar la producción de palta estimada en 7 TM por Ha. a **EL COMPRADOR** en el período comprendido entre el 07 de Marzo y el 10 de Junio del año 2011.

OCTAVA.- En ningún caso el **COMPRADOR** tiene obligación de adquirir como Palto de exportación aquellos que no se ajusten a lo establecido en el **ANEXO I** del presente contrato.

Queda expresamente establecido que los gastos de cosecha, supervisión y transporte serán asumidos por el **COMPRADOR**.

NOVENA.- **EL PRODUCTOR** se obliga a realizar todos los actos necesarios y a adoptar todas las previsiones razonables y diligentes a fin de procurar la obtención del mayor volumen de cosecha posible y a asignar una persona como su representante en la supervisión del proceso de la fruta en planta de procesamiento.

Figura N°09: Contrato celebrado con la Empresa Agrícola “Los Libertadores S.A.C”- Precio y forma de pago-obligaciones de las partes.

Fuente: Revisión documentaria.

Elaboración: Grupo de investigadores, año 2015.

ANEXO 1

CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

Los criterios de calidad empleados para definir la compra de la palta son:

- La palta se cosechará con un contenido de materia seca mayor a 23%.
- Las paltas deben estar libres de daños por quemadura de sol. Se aceptaran paltas que presenten una tonalidad ligeramente amarilla.
- Las paltas deben estar prácticamente libres de daños causados por raspado mecánico. Como rango de permisividad se aceptará paltas que presenten un ligero daño por raspado no mayor al tamaño de la yema del dedo.
- Las paltas deben estar prácticamente libres de daños causados por insectos. Como rango de permisividad se aceptará paltas que presenten un ligero daño causado por insectos siempre que no comprometa la pulpa.
- Las paltas deben estar libres de daños causados por roedores.
- Las paltas deben estar libres de contaminantes biológicos o químicos.
- Las paltas no deben presentar desordenes fisiológicos.
- Las paltas deben estar libres de pudrición.
- Las paltas deben estar libres de magulladuras.
- Las paltas de descarte deben tener un peso mayor a 100 gr.

Figura N°10: Contrato celebrado con la Empresa Agrícola Los Libertadores S.A.C-Apéndice I

Fuente: Revisión documentaria.

Elaboración: Grupo de investigadores, año 2015.

Esta venta se realizó en la empacadora, ya que se estipuló que una vez clasificada y verificada el Palto en la planta de procesamiento Torre Blanca se emitirá la liquidación y se aplicarán los precios pactados previamente.

Se encuentra correctamente legalizado y firmado por ambas partes.

Con respecto al comentario donde se estipula de que en ningún caso el comprador tiene obligación de adquirir como palto de exportación aquellos que no se ajusten a los calibres expuestos anteriormente, se considera pertinente y bueno, el interés del ofertante es vender su fruta al mejor precio y del comprador es adquirir la fruta que cumpla con los estándares que exige el mercado internacional, lo que conlleva a que el vendedor realice procesos correctos que den como resultado una buena producción y se esmere por cumplir con estos estándares y por ello, obtenga un mayor margen de utilidad y su fruta sea apreciada en mayor porcentaje.

Contrato con la Agrícola Ayacucho

Posteriormente, se llevó a cabo en el año 2012 la venta de la fruta a Agrícola Ayacucho S.A., representada por su Gerente General Ing. Carlos Enrique Camet Piccone.

El precio y Forma de pago:

1.50 Dólares americanos por kilo de palta Hass comprendido a entre los calibres 12 x 24 (160 a 370 gr) cosechada hasta el 20 de abril 2012

1.17 dólares americanos por kilo de palta Hass comprendida entre los calibres 12 y 24 (160 a 370 gr) cosechada desde el 21 de abril hasta el 30 de junio 2012.

1.70 nuevos soles por kilo de palta Hass de descartes.

2.30 nuevos soles por kilo de palta fuerte comprendida entre los calibres 12 y 20 (200 a 370g)

1.20 nuevos soles por kilo de palta Fuerte de descarte.

El pago se realizó de la siguiente manera:

Adelanto de US\$ 10945 a la firma del contrato, mediante cheque según los pactado con el Productor.

Para el pago de este adelanto, EL PRODUCTO deberá presentar el comprobante de pago y/o copia del contrato.

Cancelación del saldo final por cada entrega mediante cheque según liquidación de compra emitida por el COMPRADOR y de acuerdo al Informe de Producción de la Procesadora.

OBJETO DEL CONTRATO:

TERCERA.- Por el presente contrato, el **PRODUCTOR** se obliga a transferir la cosecha de Palto del fundo mencionado en la cláusula **SEGUNDA** al **COMPRADOR** y este a adquirir de **EL PRODUCTOR** dicho producto, estimado en 36Tn de palto variedad Hass y 5.5Tn de palto variedad Fuerte.

ENTREGA DE PALTO, VERIFICACION Y LIQUIDACION:

CUARTA.- El Palto será entregado por **EL PRODUCTOR** en su fundo ubicado en el Distrito de Pitipo, Provincia de Ferreñafe, Departamento de Lambayeque. Se realizarán dos cosechas hasta antes del 20 de Abril.

Los costos de cosecha y transporte de la fruta desde el fundo hasta la Planta de procesamiento Torre Blanca, ubicada en Calle los Vencedores 205 Chancay-Huaral-Lima corren por cuenta de **EL COMPRADOR**.

Las partes acuerdan expresamente que el Palto de exportación deberá tener las características que se señalan en el **ANEXO I** la cual forma parte del presente contrato.

QUINTA.- Queda expresamente establecido que una vez clasificado y verificado el Palto en la planta de procesamiento Torre Blanca, se emitirá la correspondiente

Figura N°11: Contrato celebrado con la Empresa Agrícola Ayacucho S.A.-Objeto del Contrato

Fuente: Revisión documentaria.

Elaboración: Grupo de investigadores, año 2015.

liquidación y se aplicarán los precios pactados en la cláusula **SEXTA** del presente contrato.

Asimismo, las partes convienen en precisar de manera especial que el **COMPRADOR** no está obligado a adquirir a **EL PRODUCTOR** Palto que no provenga de los campos establecidos en la cláusula **SEGUNDA** ni de variedades diferentes a lo establecido en la cláusula **TERCERA**.

PRECIO Y FORMA DE PAGO:

SEXTA.- El precio que pagará el **COMPRADOR** por el Palto será:

- 1.50 dólares americanos por kilo de palta Hass comprendida entre los calibres 12 y 24 (160 a 370 gr) cosechada hasta el 20 de Abril 2012.
- 1.17 dólares americanos por kilo de palta Hass comprendida entre los calibres 12 y 24 (160 a 370 gr) cosechada desde el 21 de Abril hasta el 30 de Junio 2012.
- 1.70 nuevos soles por kilo de palta Hass de descarte.
- 2.30 nuevos soles por kilo de palta Fuerte comprendida entre los calibres 12 y 20 (200 a 370g).
- 1.20 nuevos soles por kilo de palta Fuerte de descarte.

El pago se realizará de la siguiente manera:

- Adelanto de US\$ 10,945 a la firma del contrato, mediante cheque, según lo pactado con el **PRODUCTOR**.
- Para el pago de este adelanto, **EL PRODUCTOR** deberá presentar el comprobante de pago y/o Copia del contrato debidamente firmado con 7 días de anticipación a la fecha de entrega.
- Cancelación del saldo final por cada entrega mediante cheque, según liquidación de compra emitida por **EL COMPRADOR** y de acuerdo al Informe de Producción de la Procesadora, a los 5 días de procesada la fruta
- El 50% del adelanto se descontará a partir de la segunda cosecha y el saldo en las siguientes cosechas.

OBLIGACIONES DE LAS PARTES:

SETIMA.- **EL PRODUCTOR** se obliga a entregar la producción de palta estimada en 40Tn a **EL COMPRADOR**.

EL PRODUCTOR se obliga a entregar la producción de palta estimada en 40Tn a **EL COMPRADOR** según el programa y en los lugares señalados en la cláusula **CUARTA**.

OCTAVA.- En ningún caso el **COMPRADOR** tiene obligación de adquirir como Palto de exportación aquellos que no se ajusten a lo establecido en el **ANEXO I** del presente contrato.

Figura N°12: Contrato celebrado con la Empresa Agrícola Ayacucho S.A.-precio, forma de pago, obligaciones de las partes.

Fuente: Revisión documentaria.

Elaboración: Grupo de investigadores, año 2015

Esta venta se realizó en la empacadora, se estipuló que una vez clasificada y verificada el palto en la planta de procesamiento se emitirá la liquidación y se aplicarán los precios pactados previamente, particularmente esta venta fue realizada la misma empresa con la que se trabajó en el año 2011 únicamente se modificó su razón social. Está debidamente legalizado y firmado. Sin embargo, cabe resaltar, que según el contrato (Cláusula Sexta), al momento de cancelar el pago final de las paltas, el comprador emitirá dicho pago a los cinco días de procesada la fruta de acuerdo al informe de producción de la procesadora; motivo por el cual este pacto que realiza no proporciona una ventaja hacia el vendedor; en este rango de días, se le puede disminuir el pago que corresponde.

Contrato con la Agrícola Ganadera Chavín de Huantar S.A

En el 2013 realizan un contrato con la Agrícola Ganadera Chavín de Huantar S.A representada por su Gerente General Salazar Vergara Mario Alberto, donde el productor se obligaba a vender y entregar de forma exclusiva a CHAVIN entre los meses de marzo de 2013 y mayo 2013 la fruta.

Por su parte, Chavín de Huantar se obligaba a pagar el precio de venta por la materia prima en dólares americanos por Kilo de MATERIA PRIMA puesta en árbol en el predio del productor, diferenciado según calibre:

US\$ 1.20 X KILO, para el calibre CAT 1 que se coseche en el periodo correspondiente a los meses de marzo, abril y hasta el 4 de mayo 2013.

US\$ 1.00 x Kilo para el calibre CAT 1 que se coseche en el periodo correspondiente entre 5 de mayo y 31 de mayo 2013

US\$ 0.82 x Kilo para el calibre CAT 2 que se coseche en los meses de marzo, abril y mayo

US\$ 0.30 X Kilo, para el descarte de materia prima que se coseche entre los meses de marzo, abril y mayo 2013 con peso superior a 130 gramos y apto para proceso industrial es decir sana y libre de enfermedades y/o secuelas de plagas.

DE LAS OBLIGACIONES DE LAS PARTES
CLÁUSULA TERCERA.-

EL PRODUCTOR asume las siguientes obligaciones:

- a) Entregar de forma exclusiva la totalidad de la **MATERIA PRIMA** proveniente de **EL PREDIO** a **CHAVIN**.
- b) No celebrar cualquier otro contrato de comercialización sobre la **MATERIA PRIMA** materia del presente contrato, salvo que cuente con el consentimiento escrito de **CHAVIN**.
- c) **EL PRODUCTOR** autoriza a **CHAVIN** a ingresar a **EL PREDIO** con la finalidad de coordinar y supervisar la cosecha de la **MATERIA PRIMA** en las oportunidades que **CHAVIN** considere necesario y conforme al estado de madurez de la fruta. Queda expresamente entendido que el estado de madurez será determinado por el porcentaje de materia seca contenida en la **MATERIA PRIMA**, que se establece en un mínimo de 19% y máximo de 25%.
- d) Autorizar a personal de **CHAVIN** la toma de muestras de **MATERIA PRIMA** a fin de que **CHAVIN** pueda encargar a una empresa especializada el Análisis de Residuos de Plaguicidas Químicos de Uso Agrícola (P.Q.U.A) o Análisis de Pesticidas.
- e) Observar las recomendaciones técnicas y a tomar las acciones correctivas que le indique **CHAVIN**.
- f) Comercializar la producción que no califique como **MATERIA PRIMA** a terceros.

CHAVIN asume las siguientes obligaciones:

- a) Realizar por cuenta de **EL PRODUCTOR** la toma de muestras de la **MATERIA PRIMA** y encargar a una empresa especializada el Análisis de Residuos de Plaguicidas Químicos de Uso Agrícola (P.Q.U.A.). Queda establecido que el costo del análisis debe ser asumido por **EL PRODUCTOR**.
- b) Transportar la **MATERIA PRIMA** de **EL PREDIO** a la planta empacadora Sechín, ubicada en la Carretera Casma – Huaraz Km. 4.5, Sector Sechín Bajo, Provincia de Casma, Departamento de Ancash.
- c) Pagar a **EL PRODUCTOR** por la **MATERIA PRIMA** aceptada conforme a las características establecidas en la cláusula Quinta.
- d) Recoger toda la **PALTA HASS**

REQUERIMIENTO DE CALIDAD DE FRUTA
CLÁUSULA CUARTA.-

La producción de **EL PREDIO** será calificada como de calidad exportable, si cumple con las siguientes características:

- a) Peso: Mínimo de 160 gramos y como máximo de 460 gramos
- b) Libre de Plagas, Enfermedades y sus secuelas
- c) Defectos fisiológicos en la pulpa que afecten la calidad de la fruta

Figura N°13: Contrato celebrado con la Empresa Agrícola Ganadera Chavín de Huantar S.A

Fuente: Revisión documentaria.

Elaboración: Grupo de investigadores, año 2015

- d) Contar con certificado de Análisis de Residuos de Plaguicidas Químicos de Uso Agrícola (P.Q.U.A.). con antigüedad no mayor de 30 días de la fecha de inicio de la cosecha.
- e) Cumplir con todas las especificaciones establecidas en el Anexo 1 – Especificaciones de la **MATERIA PRIMA** - Ficha Técnica Palta Variedad Hass.

PLAZO DEL CONTRATO

CLAUSULA QUINTA.-

EL PRODUCTOR se obliga a la entrega de la **MATERIA PRIMA** según lo estipulado en la cláusula precedenté y a cumplir con todo lo pactado en el presente Contrato durante la campaña que comenzará el ___ de Marzo de 2013 y culminará el ___ de Mayo de 2013. Se entiende que la obligación está sujeta a la variabilidad propia de producción de una plantación agrícola y que la obligación de entrega es a título exclusivo a favor de **CHAVIN**, al menos hasta el cumplimiento del volumen mínimo establecido en la cláusula Segunda, salvo que **CHAVIN** indique algo distinto.

EL PRECIO Y LA FORMA DE PAGO

CLAUSULA SEXTA.-

Como contraprestación por la **MATERIA PRIMA**, las partes establecen que:

CHAVIN deberá pagar a **EL PRODUCTOR** por concepto de "VENTA DE **MATERIA PRIMA** – **PALTA VARIEDAD HAS**", un precio en Dólares de los Estados Unidos de América por kilo de **MATERIA PRIMA** puesta en árbol de **EL PREDIO** de **EL PRODUCTOR**, diferenciado según calibre – detallado en el Anexo 1 y programa de cosecha, como sigue:

- a) **US\$ 1.20 x kilo**, para el Calibre CAT 1 que se coseche en el periodo correspondiente a los meses de Marzo, Abril y hasta el 04 de Mayo 2013
- b) **US\$ 1.00 x kilo**, para el Calibre CAT 1 que se coseche en el período correspondiente entre 05 de Mayo y 31 de Mayo 2013
- c) **US\$ 0.82 x kilo**, para el Calibre CAT 2 que se coseche en el período correspondiente a los meses de Marzo, Abril y Mayo 2013.
- d) **US\$ 0.30 x kilo**, para el descarte de **MATERIA PRIMA** que se coseche entre los meses de Marzo, Abril y Mayo 2013 con peso superior a 130 gramos y apto para proceso industrial, es decir sana y libre de enfermedades y/o secuelas de plagas.

Figura N°14: Contrato celebrado con la Empresa Agrícola Ganadera Chavín de Huantar S.A- Precio y forma de pago.

Fuente: Revisión documentaria.

Elaboración: Grupo de investigadores, año 2015.

ANEXO 1

FICHA TECNICA DE PALTA HASS.

Nombre Científico : *Persea americana Mill*

Cv.: *Hass.*

CONDICION PARA LA COMPRA

El desarrollo de La fruta deberá haber alcanzado la fase madurez fisiológica que asegure la continuidad del proceso de maduración hasta el final; deberá haberse recolectado cuidadosamente. Debiendo presentar como mínimo 19% de contenido de Materia seca al momento de la cosecha.

El desarrollo y condición de la fruta deberán ser tales que les permitan: soportar el transporte y la manipulación; y llegar en estado satisfactorio al lugar de destino.

Requisitos Generales: Deben cumplir con los siguientes requisitos mínimos:

- Estar enteros
- Estar visiblemente sanos; exentos de podredumbre o deterioro, que les permita ser aptos para el consumo
- Estar limpios; prácticamente exentos de cualquier material extraño visible.
- Estar libres de insectos y daños causados por plagas.
- Estar exentos de cualquier olor y/o sabor extraño.
- Estar exentos de daños causados por bajas temperaturas.
- Tener un pedúnculo de longitud no superior a 10mm, cortado limpiamente.
- El producto de la cosecha estará sujeto a los respectivos análisis de pesticidas, debiendo mantener resultados por debajo de los Límites de Residuos Máximo establecido por la Unión Europea y que se adjunta como Anexo del presente contrato.

CLASIFICACION:

CATEGORIA: CAT 1 y CAT 2

Los frutos de esta categoría deberán ser de calidad superior. Su forma y color deberán ser característicos de la variedad. No deberán tener defectos, salvo defectos superficiales muy leves siempre y cuando no afecten al aspecto general del producto, su calidad, estado de conservación y presentación en el envase.

Tolerancia: El 2%, en número o en peso, de los frutos.

CALIBRE

CALIBRE CAT 1	PESO (g)
10	373 - 474
12	308 - 380

Figura N°15: Contrato celebrado con la Empresa Agrícola Ganadera Chavín de Huantar S.A- Ficha Técnica

Fuente: Revisión documentaria.

Elaboración: Grupo de investigadores, año 2015

Para ellos fue la peor venta, estos prometieron comprarles toda la fruta tal y como los estipulaba en el contrato, pero solo se llevaron la palta calibre 1, asegurando que regresarían por el resto en los próximos días; sin embargo, nunca lo hicieron, efectuaron únicamente el pago en campo por lo que llevaron dejándolos con el resto de fruta.

El contrato no se encontraba legalizado correctamente, por lo cual esto no es motivo para incumplir las cláusulas establecidas en dicho contrato.

Contrato con Omar Díaz

En el 2014 se vendió la fruta al intermediario Omar Díaz, ahora el mismo exportaba y trabajaba en Alianza Comercial con la empresa Torre Blanca.

El precio que pagaría el comprador por la palta sería bajo la modalidad de consignación sustentado con la liquidación final del importador como referencia los reportes de mercado, el pago se realizaría de la siguiente manera:

Adelanto a EL PRODUCTOR antes de cosecha:

Delante de US\$ 0.20 por kg para:

Calibres del 12 (incluye paltas de calibre 10) al 24 para Europa.

Calibres del 26 al 30 para Europa.

Adelanto a EL PRODUCTO después de cosecha:

Adelanto de US\$ 0.6 por kg para:

Calibres del 14 al 24 para Europa.

Delante de US\$ 0.35 por kg para:

Calibres del 26 al 30 para Europa

Se estipuló además lo siguiente:

Estos adelantos serán cancelados con la liquidación parcial de acopio a los 20 días posteriores a la entrega de la fruta.

El valor adicional obtenido por la venta en el exterior será cancelado a los 70 días calendarios contados a partir de la fecha de embarque ya que el proveedor será participe de los resultados obtenido por el comprador en la venta de materia prima exportable en el mercado internacional

Dependiendo el caso respecto del valor de la factura operará un ajuste que corresponderá a un premio o castigo por los resultados obtenidos de la venta de la fruta en el exterior descontando los costos de materiales de exportación procesamiento y enfriado de la materia prima, costos de operación logística y costo de seguro marítimo el costo de exportación por kilo exportado es de U\$ 0.35.

Para tal efecto el proveedor deberá emitir a favor de Torre Blanca las notas de débito correspondientes

El pago se efectuará en la forma y condiciones siguientes:

Comisión equivalente al 3.0 % sobre el valor FOB de la liquidación final de acopio más IGV que fue descontado por el comprador a el proveedor al momento de la emisión de la liquidación final de acopio.

OBJETO DEL CONTRATO.-

CUARTO: Por el presente contrato, EL PROVEEDOR transfiere en propiedad a EL COMPRADOR la cantidad aproximada para la exportación de TM de LA FRUTA correspondiente a su producción en la campaña del 2014 durante el período de Marzo a Mayo de la variedad PALTA HASS, según las condiciones y características previstas en el Anexo 01 que forman parte del presente contrato.

EL COMPRADOR en alianza comercial con la empresa TORRE BLANCA llevará a cabo la operación logística para la exportación y comercialización en el mercado internacional del producto que califique de acuerdo a lo previsto en el Anexo 01, como MATERIA PRIMA EXPORTABLE de acuerdo a las condiciones que amerite el caso.

LA FRUTA no calificada como MATERIA PRIMA EXPORTABLE será devuelta a EL PROVEEDOR para su comercialización dentro del mercado local.

A su vez EL COMPRADOR se compromete a cancelar a EL PROVEEDOR en la forma y oportunidad establecida en el presente contrato LA FRUTA adquirida.

DE LA ENTREGA Y CALIDAD DE LA FRUTA.-

QUINTO: LA FRUTA deberá ser entregada por EL PROVEEDOR en las instalaciones de TORRE BLANCA ubicada en Calle Los Vencedores de Torre Blanca N° 205, Chancay, Huaral, bajo las condiciones fijadas en el Anexo 1; LA FRUTA entregada deberá mantener los criterios técnicos como MATERIA PRIMA EXPORTABLE. No obstante, es obligación de EL PROVEEDOR que LA FRUTA que entregue a EL COMPRADOR sea el resultado de un manejo de siembra, cultivo, cosecha y selección que asegure que la misma posee calidad de exportación.

Asimismo, en caso EL PRODUCTOR autorice a EL COMPRADOR, este venderá el descarte que se obtenga de la FRUTA enviada por EL PRODUCTOR, después del proceso realizado en LA PROCESADORA. El precio al que venderá EL COMPRADOR la palta de descarte será según las condiciones del mercado.

FORMA Y OPORTUNIDAD DE PAGO.-

SEXTO: El precio que pagará EL COMPRADOR por la palta será bajo la modalidad de consignación sustentados con la liquidación final del importador y como referencia los reportes de mercado (CIRAD para Europa), el pago se realizará de la siguiente manera:

Adelanto a EL PRODUCTOR antes de cosecha:

- Adelanto de US\$ 0.20 por Kg. para:
 - Calibres del 12 (incluye paltas calibre 10) al 24 para Europa.
 - Calibres del 26 al 30 para Europa.

Adelanto a EL PRODUCTOR después de cosecha:

- Adelanto de US\$ 0.6 por Kg. para:
 - Calibres del 12 al 24 para Europa.
- Adelanto de US\$ 0.35 por Kg. para:
 - Calibres del 26 al 30 para Europa.

Estos adelantos serán cancelados con la liquidación parcial de acopio (LPA) a los 20 días posteriores a la entrega de la fruta en TORRE BLANCA.

EL VALOR ADICIONAL OBTENIDO POR LA VENTA EN EL EXTERIOR, indicado en la Cláusula Siete, será cancelado por EL COMPRADOR a los 70 días calendarios, contados a partir de la fecha de cada embarque de la MATERIA PRIMA EXPORTABLE.

Figura N°16: Contrato celebrado con Omar Díaz-Objeto del Contrato-De la entrega y calidad de la fruta-forma y oportunidad de pago.

Fuente: Revisión documentaria.

Elaboración: Grupo de investigadores, año 2015

RETORNO POR VENTA DE LA MATERIA PRIMA EXPORTABLE.-

SETIMO: EL PROVEEDOR será partícipe de los resultados obtenidos por EL COMPRADOR en la venta de la MATERIA PRIMA EXPORTABLE en el mercado internacional.

Dependiendo el caso, respecto del valor de la factura operará un ajuste, que corresponderá a un Premio o Castigo por los resultados obtenidos de la venta de LA FRUTA en el Exterior descontando los costos de materiales de exportación, procesamiento y enfriado de MATERIA PRIMA EXPORTABLE, costos de operación logística y costo de seguro marítimo. Para tal efecto, EL PROVEEDOR deberá emitir a favor de TORRE BLANCA las correspondientes Notas de Débito o Crédito de corresponder.

Los costos de exportación detallados en la cláusula Siete son US\$ 0.35 por kilo exportado.

COMISIÓN Y FORMAS DE PAGO.-

OCTAVO: EL COMPRADOR se obliga a comercializar el producto exportable obtenido después del procesamiento de la fruta de EL PROVEEDOR. Por este servicio EL COMPRADOR cobrará una COMISIÓN del 3,0% del valor FOB por cada embarque.

El pago se efectuará en la forma y condiciones siguientes:
Comisión equivalente al 3,0% sobre el valor FOB de la liquidación final de acopio más IGV, que será descontado por EL COMPRADOR a EL PROVEEDOR al momento de la emisión de la liquidación final de acopio.

OBLIGACIONES DE EL PROVEEDOR.-

NOVENO: Son obligaciones de EL PROVEEDOR las siguientes:

- a. Dar libre acceso a personal designado por TORRE BLANCA para la verificación en campo de las buenas prácticas agrícolas y de cosecha.
- b. Dar facilidades para la verificación en campo de las auditorías realizadas por los PROVEEDORES sobre las buenas prácticas agrícolas y costumbres.
- c. No cosechar bajo condiciones climáticas desfavorables.
- d. Dar acceso y/o facilitar el transporte de sus jefes de campo a las instalaciones de TORRE BLANCA a fin de que pueda recibir instrucción técnica para el manejo de pesticidas, técnicas agrícolas y de cosecha, que puedan beneficiar la calidad de LA FRUTA; previa coordinación entre las partes.
- e. Entregar a TORRE BLANCA la lista de los pesticidas aplicados en los campos cosechados para TORRE BLANCA antes del inicio de la cosecha, así como el análisis de residuos de pesticidas por LOTE de producción cosechado (en caso el Análisis de LMR se realizado por intermedio de TORRE BLANCA, el costo del mismo será facturado a EL PROVEEDOR por un importe de US\$ 150.00 más IGV por cada tipo de análisis)
- f. Poner en práctica las recomendaciones que pueda formular TORRE BLANCA en el reporte de Calidad entregado a la recepción de cada LOTE, con la finalidad de mejorar las condiciones de calidad de LA FRUTA
- g. En caso EL PRODUCTOR no cumpla en entregar del volumen de 12.50TM de LA FRUTA al 15 de Abril del 2014, EL PRODUCTOR deberá devolver con cargo a la Cuenta Corriente del Banco indicado por TORRE BLANCA (dentro del plazo de los 7 días siguientes de la fecha indicada), la diferencia resultante entre el adelanto efectuado por TORRE BLANCA y lo Facturado por EL PRODUCTOR.
- h. Jabas Plásticas. De ser proporcionadas por TORRE BLANCA, el Cliente se compromete a devolverlas en la cantidad y estado que fueron recibidas, de ser devueltas sucias, se cobrará un tarifa de S/ 0.07 Nuevos Soles por unidad, por el concepto de Lavado de

Figura N°17: Contrato celebrado con Omar Díaz-Retorno por venta de la materia prima exportable-comisión y formas de pago-obligaciones del proveedor.

Fuente: Revisión documentaria.

Elaboración: Grupo de investigadores, año 2015.

Esta venta, se realizó fue a Consignación o Alianza, se dio a través del intermediario Omar Díaz el cual era el comprador y encargado de realizar las diligencias para la exportación en Alianza con la empresa Torre Blanca. Este contrato básicamente todas las cláusulas favorecían al comprador, estipulaba lo siguiente:

El proveedor transfiere la fruta al comprador para su posterior venta en el mercado internacional.

El comprador una vez que procesa la fruta y la selecciona procedía a devolver al proveedor la palta no calificada dentro del mercado local, traería como consecuencia que el agricultor baje el costo de su producto en un alto nivel reduciendo su margen de ganancia.

Por otro lado, el precio que pagó el comprador por la palta se dio bajo la modalidad de consignación el cual estaba sustentado de acuerdo a la liquidación final del importador y como referencia los reportes de mercado del centro de cooperación internacional en investigación agronómica para el desarrollo de Europa documento que se adquiriría una vez realizada la venta a un cliente perteneciente a este continente.

El proveedor fue partícipe de los resultados obtenidos por el comprador en la venta de materia prima exportable si es que éste último obtenía un atractivo beneficio alguno; en caso de que sucediera lo contrario el proveedor se vería perjudicado, el comprador le descontaría los costos de exportación, procesamiento y enfriada de la materia prima exportable, por lo tanto, este contrato no beneficiaría a el agricultor por todas las condiciones que estipulan sus cláusulas.

Contrato con Eurofresh Perú- compra venta de futura cosecha

Compromiso de pago y compra venta de Futura Cosecha que celebran las partes:

La empresa Eurofresh Perú representada por su gerente General Iván Alonso Tamayo dedicada a la producción comercialización y exportación de productos agrícolas firma un contrato con el Productor donde este se compromete a vender a la empresa la producción total correspondiente al año 2015 de las plantaciones de palta variedad Hass y Fuerte.

Obligaciones de la empresa:

Pagar a favor del productor con precios acordados según negociaciones las sumas de:

S/.4.10 por calibres de 160 a 360 gr para palta Hass.

S/.1.70 por calibres 100-159 gr para palta Hass.

S/.1.80 por calibres e 180-360 gr para palta Fuerte.

La empresa se compromete a respetar estos precios hasta el 31 de abril de 2015, fecha en la cual se revisará la situación del mercado de exportación. No obstante, cualquier variación de mercado y/o precios será comunicada entre ambas partes.

Además, la empresa se compromete a abonar la suma equivalente al 50% del estimado de la cosecha al inicio de la misma a favor del productor, montos que serán descontados del precio final.

Cancelar la diferencia de precio tres días después de culminada la cosecha, deduciendo el monto pagado mencionado anteriormente

Brindar asesoría técnica y certificación orgánica

Enviar a la plantación de EL PRODUCTOR el personal que se hará cargo de la cosecha y transporte de las frutas.

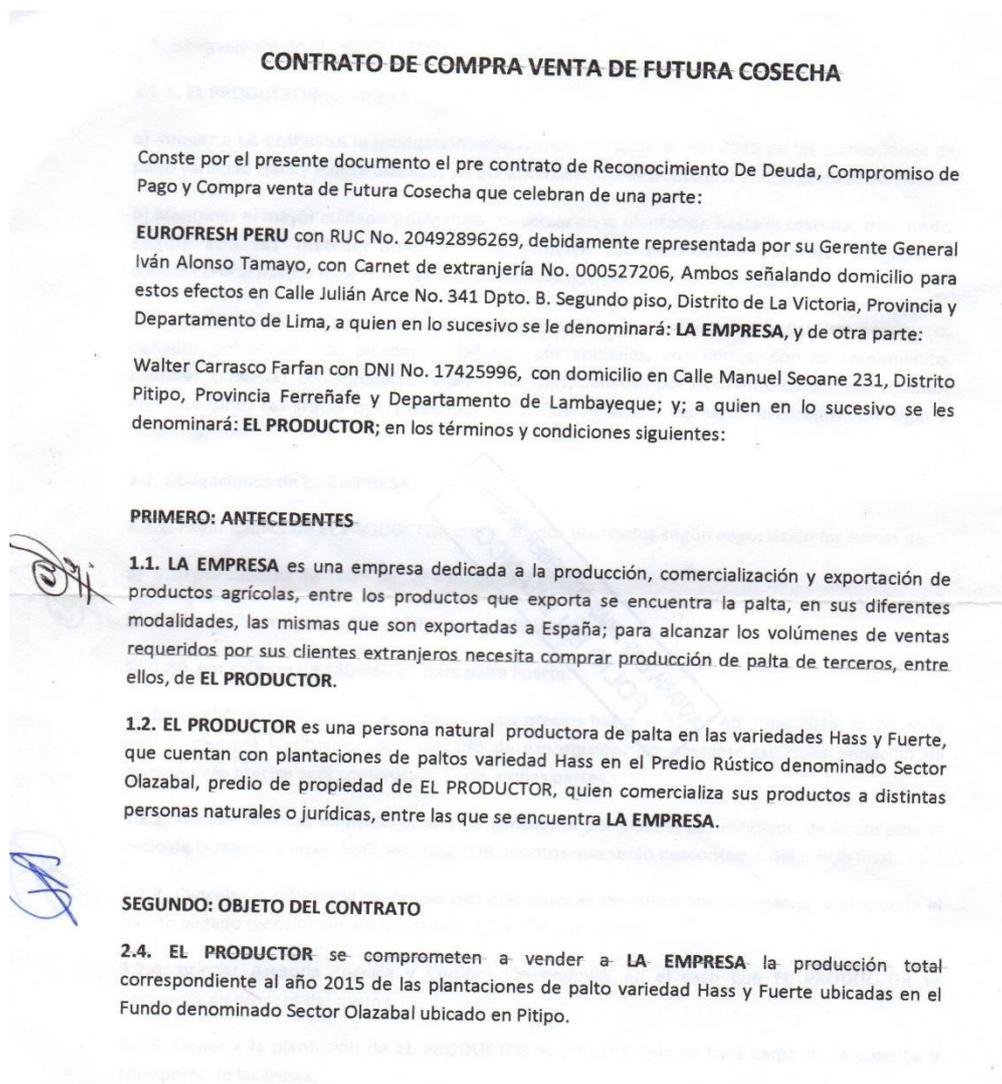


Figura N°18: Contrato celebrado con EuroFresh Perú-Antecedentes-Objeto del Contrato

Fuente: Revisión documentaria.

Elaboración: Grupo de investigadores, año 2015

0030

TERCERO: OBLIGACIONES DE LAS PARTES

3.1. Obligaciones de EL PRODUCTOR:

3.1.1. EL PRODUCTOR se obliga a:

- a) Vender a LA EMPRESA la producción total correspondiente al año 2015 de las plantaciones de palto variedad Hass y Fuerte ubicadas en el Fundo denominado Sector Olazabal ubicado en Pitipo.
- b) Mantener el mayor cuidado y diligencia requerida en la plantación hasta la cosecha, debiendo seguir con las instrucciones que le solicite LA EMPRESA. Estando obligadas a comunicarle al mismo toda novedad o circunstancia que pueda alterar la producción.
- c) EL PRODUCTOR cuidarán que las frutas no presenten los siguientes defectos: sin pedúnculo, dañados por el sol, con picaduras, dañados por animales, con cortes, con encrespamiento, maduras, queresas, con sunbloch, dañados por trips, dañados por larva enrolladora, con residuos por aspersión. Las frutas que presenten los daños señalados no serán aceptados, sin lugar a reclamos.

3.2. Obligaciones de LA EMPRESA:

3.2.1. Pagar a favor de EL PRODUCTOR como precios acordados según negociación las sumas de:

S/. 4.10 por calibres de 160 – 360 gr para palta Hass.

S/. 1.70 por calibres 100- 159gr para palta Hass.

S/. 1.80 por calibres de 180-360 gr para palta Fuerte.

LA EMPRESA se compromete a respetar estos precios hasta el 31 de Abril del 2015, fecha en la cual se revisará la situación del mercado de exportación. No obstante cualquier variación de mercado y/o precios será comunicada entre ambas partes.

3.2.2. Abonar la suma equivalente al 50% (cincuenta por ciento) del estimado de la cosecha al inicio de la misma a favor de EL PRODUCTOR, montos que serán descontados del precio final.

3.2.3. Cancelar la diferencia de precio tres días después de culminada la cosecha, deduciendo el monto pagado mencionado en la cláusula 3.2.2. del precio final.

3.2.4. Brindar Asesoría Técnica y Certificación orgánica en el caso que EL PRODUCTOR se encuentre en proceso del mismo.

3.2.5. Enviar a la plantación de EL PRODUCTOR el personal que se hará cargo de la cosecha y transporte de las frutas.

3.2.6. Facilitar las jabas en las que serán trasladadas las frutas.

Figura N°19: Contrato celebrado con EuroFresh Perú- antecedentes-obligaciones del productor y de la empresa

Fuente: Revisión documentaria.

Elaboración: Grupo de investigadores, año 2015.

Es venta en campo, el comprador brinda asistencia técnica asesoramiento y el financiamiento para que obtengan la certificación Ceres, y además ser certificado como Orgánico para el año 2017.

El contrato se encuentra legalizado, firmado por ambas partes, hasta abril les pagaron por kilo S/.4.10 y la tipo 2: S/. 1.70 ya que para mayo el precio bajo debido a que a nivel nacional hay empresas como Cerro Prieto y Camposol que sacan antes su cosecha lo cual repercute en el precio que se le otorga a la producción de pequeñas asociaciones, por ejemplo, el calibre tipo 1 (160 gr a 360gr) se paga S/. 3.00 y por la tipo 2 (100gr a 159 gr) se paga un precio de S/. 1.00.

Luego de haber realizado el resumen y análisis de los cinco contratos que se han venido celebrando, se llegó a la conclusión de que existen muchos factores que inciden en el cumplimiento de los mismos, por parte del proveedor, es que, si ellos cumplen con proporcionar el tipo de palta requerida por el comprador teniendo en cuenta el peso y calibre requerido, por parte del comprador, se comprometen en comprar toda la palta en el tiempo pactado.

En cuanto a la calidad de la fruta, muchas veces no ha cumplido con los estándares y tipo de calibre requerido ,por el ejemplo cuando se dio la venta a la empresa Chavín de Huantar y esta únicamente le compro el calibre requerido previamente y después ya no regreso ,fue porque dentro de los registros de ese año demuestran que el calibre que más produjeron fue el del 16 al 30/32 y los kilos no fueron los pactados previamente, dentro de los cuales varían el precio que se le otorga cada uno originándose de manera justa una baja en el pago de la fruta otorgándoles diferentes precios.

Tabla N°2: Tipos de calibres

CALIBRE	PRECIO	SUMA DE KILOS
16	4.1	20
26	1.7	1250
30/32	1.7	3720

Fuente: Revisión documentaria

Elaboración: Propia

Por otro lado, se concluye que la mejor venta realizada, fue la venta denominada en empaedora, ya que es la única en la que después de analizar la fruta en planta se procedió a cumplir con el pago estipulado en el contrato siendo de mutuo beneficio para ambas partes, efectuando el compromiso de compra y venta.

4.1.1.3 Proceso de control en la gestión productiva.

Para el desarrollo del primer objetivo específico “Identificar cual es el diagnostico comercial de la Asociación Augusta López Arenas”, se realizaron entrevistas a profundidad a los seis principales socios de dicha organización.

Estas entrevistas se llevaron a cabo con la finalidad de demostrar que la situación actual de la Asociación Augusta López Arenas. Se presentan los siguientes gráficos:

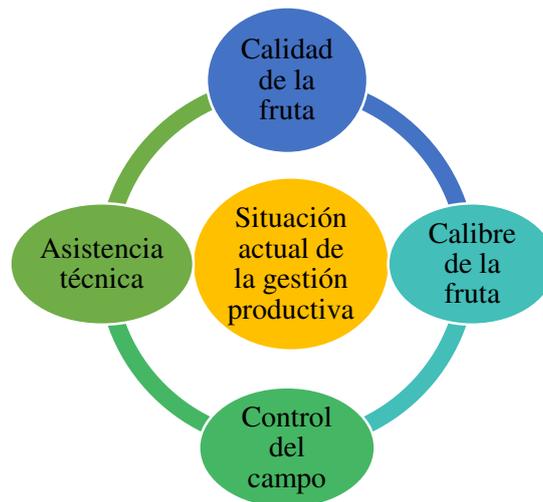


Figura N°20: Situación actual de la gestión productiva de la Asociación Augusta López Arenas.

Fuente: Entrevista realizada el 18 de julio de 2015.

Elaboración: Grupo de investigadores, 2015.

Del gráfico anterior, se observa la Situación de la Gestión productiva de la Asociación Augusta López Arenas, obtenida a partir de la aplicación de instrumentos como las entrevistas a profundidad a los seis principales socios. A continuación, se detallan los aspectos relevantes:

1. Calidad de la fruta; los socios de la Asociación Augusta López Arenas, expresaron que la calidad de la fruta que producen (palta Hass) es buena, debido al constante cuidado y alimentación que le dan a la tierra donde se cultiva esta fruta, y por tal motivo es muy cotizada por las empresas exportadoras nacionales.
2. Calibre de la fruta; los socios determinaron que el calibre de la fruta no es igual en todos los campos; debido al clima que afecta en el crecimiento de la palta Hass, por ser Pítipo un distrito de clima muy caluroso principalmente en época de verano. Asimismo, expresaron que su palta se comercializa en países del continente europeo, siendo el calibre 16 y calibre 18 los de mayor demanda internacional.
3. Control del campo; con respecto a este aspecto, los socios consideraron que el control del campo lo hacen de manera individual, de acuerdo a sus respectivas

parcelas agrícolas, asimismo lo realizan conforme a la experiencia que cada uno tiene, ya que no cuentan con asesoramientos o capacitaciones.

4. Asistencia técnica; los socios consideraron que muy poco reciben asistencia técnica para poder mejorar los procesos de gestión productiva; La asistencia técnica que reciben, en algunas ocasiones, son por parte de las empresas exportadoras (clientes), que envían su personal para que los puedan capacitar y así producir fruta de calidad.

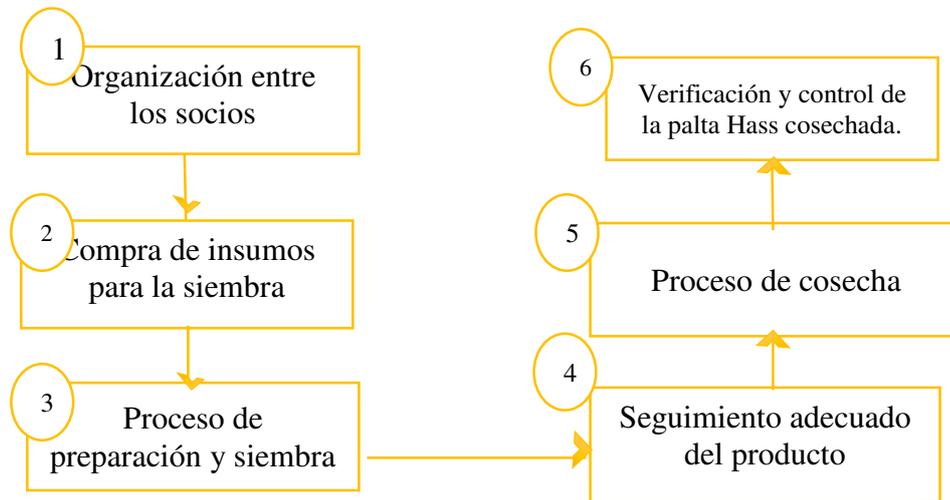


Figura N°21: Proceso de la gestión productiva.
Elaboración: Grupo de investigadores, 2015.

Según a los resultados definidos, se estableció el “Proceso de la Gestión Productiva de la Asociación Augusta López Arenas”, la cual se ha organizado en seis pasos (Ver figura anterior):

1. Organización entre los socios; es el aspecto fundamental para llevar a cabo una buena gestión productiva; los socios deben primero reunirse y acordar, junto con la directiva, los procesos que se van a desarrollar para la producción de la palta Hass, desde la adquisición de los insumos, la preparación de las tierras de cultivo para la siembra de la palta Hass, seguimiento necesario y eficiente para la obtención de un buen producto, cosecha de la palta Hass y medición del calibre de la fruta cosechada.
Al estar tanto los socios y directiva bien organizados, van a poder enfocar bien los procesos y designar encargados en cada etapa del proceso; se podrá fortalecer la calidad productiva, y como sociedad elegir la negociación que genere mayor rentabilidad.
2. Compra de insumos para la siembra; según a la información recaudada durante la aplicación de los instrumentos, a los socios les sale más rentable comprando en conjunto que comprando por separado; según la información brindada por los socios, al comprar en conjunto les ofrecen un precio al por mayor a diferencia que si comprasen por separado (otorgan un precio de venta al público en general).

3. Proceso de preparación y siembra; necesario primero poder preparar la tierra, nutrirla para llevar a cabo la siembra adecuada y así iniciar con una producción calificada.
4. Seguimiento adecuado del producto; los socios diariamente por las mañanas asisten a sus cultivos para poder realizar el cuidado y proceso de riego de la planta (considerar que cuentan con un sistema de riego por goteo instalado en la asociación).
5. Proceso de cosecha; realizado por los socios o por las empresas que les compran (clientes), previo acuerdo estipulado en el contrato de comercialización; para lo cual se considera importante que la directiva de la asociación Augusta López Arenas pueda designar encargados que verifiquen que lleven a cabo este proceso de la forma adecuada, y así no afectar a la fruta y al mismo tiempo a las cantidades cosechadas.
6. Verificación y control de la palta Hass cosechada; para ello llevar a cabo la separación de la fruta, en relación a los calibres obtenidos. Este control se debe llevar a cabo en la asociación y ser verificada tanto por el vendedor (socios) y comprador; muchas veces, la fruta sale de buen calibre y en buen estado, pero por su descuido en el transporte o no adecuado manejo de ésta, se afecta el calibre o su estado (sea por la manipulación o condiciones del transporte), y esto repercute en el pago de los socios por sus productos vendidos.

4.1.2. Estrategias Comerciales que mejoraran la exportación indirecta de la Asociación “Augusta López Arenas”.

Para el desarrollo del segundo objetivo específico “Determinar las estrategias que contribuirán a mejorar el proceso de exportación indirecta de la palta Hass de la Asociación Augusta López Arenas”, se realizó la elaboración de la Matriz FODA, y de esta manera evaluar los Factores externos (Oportunidades y Amenazas) y Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) que actualmente presenta dicha asociación.

4.1.2.1. Evaluación externa

Según (David, 2003), la Evaluación Externa permite identificar y evaluar las oportunidades y amenazas que presenta el entorno; por lo cual, es necesario aplicar la Matriz de Evaluación de Factor Externo (EFE), que se presenta a continuación:

Tabla N° 3: Matriz de Evaluación de Factor Externo (EFE) respecto a la Asociación de agricultores Augusta López Arenas

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Prestigio de la calidad de la palta Hass peruana en el mundo.	0.09	2	0.18
2. Las importaciones de palta Hass se han incrementado en los últimos años.	0.07	1	0.07
2.El incremento de consumo de alimentos vegetarianos en el mundo.	0.08	4	0.32
4. Necesidad de los exportadores de la palta Hass con los agricultores de formar mecanismos de integración o comerciales para asegurar la cantidad de embarques a exportar.	0.11	2	0.22
5. Presencia de profesionales calificados en carreras asociadas a la gestión de la exportación agrícola	0.05	1	0.05
6. Presencia de Instituciones Públicas o privadas que brindan asesorías y apoyo a los agricultores.	0.06	3	0.18
7. Creación de la Organización Mundial del Aguacate (WAO) para promover el consumo de este producto en la Unión Europea, Asia y otras partes del mundo.	0.09	3	0.27
AMENAZAS			
1. Presencia de plagas como la antracnosis y la mosca de la fruta.	0.05	2	0.1
2. Incremento de la oferta de Palta Hass por los principales países competidores: México, Colombia, República Dominicana.	0.08	3	0.24
3. Incremento de la Competencia Nacional, como la producción de Palta Hass Serrana en las regiones de Cusco, Apurímac y La Libertad.	0.09	2	0.18
4. Condiciones climáticas desfavorables que afectarían la floración de los cultivos de palta por eventual presencia del Fenómeno del Niño.	0.06	1	0.06
5. Existencia de mano de obra no calificada y la desorganización de los productores.	0.09	1	0.09
6. Deficiente infraestructura de soporte y descapitalización agraria.	0.08	2	0.16
TOTAL	1.00		2.12

Fuente: Adaptado de David (2003)

Elaboración: Grupo de investigadores, 2015.

Un promedio igual a 4, significa que la asociación responde de manera excelente a las oportunidades y amenazas a su sector; por el contrario, un promedio igual a 0, significa que la asociación no está capitalizando correctamente las oportunidades ni evitando las amenazas externas. Se considera que el promedio del ponderado es de 2.5; por ello, se puede afirmar que la Asociación Augusta López Arenas posee un ponderado de 2.12, indicando que no está aprovechando las oportunidades que ofrece el sector ni evitando las amenazas de manera correcta.

4.1.2.2. Evaluación interna

Para (David, 2003), este proceso permite identificar las fortalezas y debilidades internas propias de la organización, por ello es necesario establecer la matriz de Evaluación de Factor Interno (EFI), el cual se presenta a continuación:

Tabla N^o 4: Matriz de Evaluación de Factor Interno (EFI) respecto a la Asociación de agricultores Augusta López Arenas.

FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Presencia de empresas exportadoras de palta Hass que requieren proveer continuamente este producto para venderlo al mercado internacional.	0.12	4	0.48
2. Lugar de producción de la palta Hass que cuenta con un clima adecuado para su cultivo.	0.15	4	0.6
3. El porcentaje de pago adelantado que realizan los clientes a los agricultores de la asociación y así puedan éstos en su siguiente producción.	0.12	3	0.36
DEBILIDADES			
1. Ausencia de un plan estratégico documentado que los guie hacia la consecución de sus objetivos.	0.15	1	0.15
2. Los agricultores no están lo suficientemente capacitados para mejorar su proceso comercial, administrativo y de producción.	0.1	2	0.2
3. No existen procedimientos específicos para la selección de clientes (empresas exportadoras) y no cuentan con un área comercial.	0.08	1	0.08
4. No existen funciones definidas, falta de una estructura organizacional formal.	0.12	1	0.12
5. La asociación no fomenta el trabajo en equipo sino que cada agricultor realiza sus propias actividades.	0.08	2	0.16
6. Falta de una comunicación más eficaz entre los socios para solucionar los problemas internos.	0.08	3	0.24
TOTAL	1.00		2.39

Fuente: Adaptado de David (2003)

Elaboración: Grupo de Investigadores, 2015.

El valor promedio del ponderado es 2.5; por ello un promedio por debajo del ponderado, significa que la asociación es débil en lo interno y un promedio superior al 2.5 significa que la asociación posee una posición interna fuerte. A partir de la evaluación de factor interno realizada en la tabla anterior (tabla N^o 14) se puede afirmar que la Asociación Augusta López Arenas, posee un ponderado de 2.39, siendo medianamente débil en lo interno.

4.1.2.3. Análisis de las estrategias

Tabla N^a 5: Análisis y selección de la estrategia

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>O1: Prestigio de la calidad de la Palta Hass peruana en el mundo.</p> <p>O2: Las importaciones de palta Hass se han incrementado en los últimos años.</p> <p>O3: El incremento de consumo de alimentos vegetarianos en el mundo.</p> <p>O4: Necesidad de los exportadores de la palta Hass con los agricultores de formar mecanismos de integración o comerciales para asegurar la cantidad de embarques a exportar.</p> <p>O5: Presencia de instituciones públicas o privadas que brindan asesorías y apoyo a los agricultores.</p> <p>O6: Creación de la Organización Mundial del Aguacate (WAO) para promover el consumo de este producto en la Unión Europea, Asia y otras partes del mundo.</p>	<p>A1: Presencia de plagas como la antracnosis y la mosca de la fruta.</p> <p>A2: Incremento de la oferta de Palta por principales países competidores: México, Colombia, República Dominicana.</p> <p>A3: Incremento de la Competencia Nacional, como la producción de palta Hass serrana en las regiones de Cusco, Apurímac, y La Libertad.</p> <p>A4: Condiciones climáticas desfavorable que afectarían la floración de los cultivos de palta por eventual presencia del fenómeno del niño.</p> <p>A5: Existencia de mano de obra no calificada y la desorganización de los productores. ?</p> <p>A6: Deficiente infraestructura de soporte y descapitalización agraria.</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<p>F1: Presencia de empresas exportadoras de palta Hass que requieren proveer continuamente este producto para abastecer a sus clientes internacionales.</p> <p>F2: Terrenos adecuados para la producción de la palta Hass.</p> <p>F3: El porcentaje de pago adelantado que realizan los clientes a los agricultores de la asociación, y así puedan éstos invertir en su siguiente producción.</p> <p>F4: El producto cuenta con la calidad (peso, textura, sabor) requerida en los mercado de destino.</p>	<p>F1,F2-02 : Llevar a cabo estrategias promocionales para mejorar la comunicación con los clientes actuales y captar nuevos clientes aprovechando el incremento de demanda internacional de palta</p>	<p>F1, F3- A1, A4, A5: Conformación de una alianza contractual entre los agricultores de la asociación y las empresas exportadoras, en la cual estas últimas se comprometan a brindar asistencia técnica y capacitaciones para obtener un producto de calidad.</p> <p>F2, F4 – A2, A3: Implementar la Certificación Global Gap (en el corto plazo), y la certificación orgánica (en el largo plazo) para poder ofrecer un producto diferenciado de la competencia.</p>

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<p>D1: Ausencia de un plan estratégico documentado que los guíe hacia la consecución de sus objetivos.</p> <p>D2: Los agricultores no están lo suficientemente capacitados para mejorar su proceso comercial, administrativo y de producción.</p> <p>D3: No existen procedimientos específicos para la selección de clientes (empresas exportadoras) y no cuentan con un área comercial.</p> <p>D4: No existen funciones definidas, falta de una estructura organizacional formal.</p> <p>D5: La asociación no fomenta el trabajo en equipo, sino que cada agricultor realiza sus propias actividades.</p> <p>D6: Falta de comunicación más eficaz entre los socios para solucionar los problemas de la asociación.</p>	<p>D1, D4, D5, D6- O5: Proponer una estructura organizacional eficiente para un mejor desempeño de las actividades de la empresa, y asignar funciones y responsabilidades de manera correcta.</p> <p>D2- O6: Implementar en la asociación las asesorías y capacitaciones a través de instituciones públicas y privadas relacionadas a la producción agrícola y a la comercialización de estos productos.</p>	<p>D5, D6- A3, A5, A6: Implementar un trabajo conjunto estableciendo de manera planificada un adecuado precio de manera que permita incrementar la rentabilidad de la asociación y el cumplimiento de los objetivos.</p>

Fuente: Adaptado de (David, 2003). Elaboración: Grupo de investigadores, 2015.

4.1.2.4. Selección de las estrategias

Estrategias FO

- **Promoción:** en la Asociación Augusta López Arenas, los socios tienen inconvenientes con respecto a que no poseen una cartera de clientes o clientes estratégicos; motivo por el cual, al llegar la campaña de cosecha, las empresas exportadoras (clientes), tienen mayor poder de negociación frente a los asociados y elaboran contratos que muchas veces no cumplen con las cláusulas que se establecen, afectando fuertemente en las utilidades de los socios. Por ello, se recomienda establecer pautas que permitan ofrecer su producto (Palta Hass), así como incrementar, captar y atraer clientes potenciales:
 - Crear correo corporativo y página Web que les permita a los socios tener una comunicación más formal con sus clientes.
 - Adquirir una línea telefónica o móvil que les permita estar en contacto continuo con sus clientes y proveedores.
 - Establecer una estructura de sus posibles clientes, y elaborar carta de presentación de la asociación, banner, así como tarjetas personales de cada socio para emitirles a dichos posibles clientes. La finalidad es poder mostrarse como una asociación formal, eficiente y que brinde productos de calidad; de esta manera va a generar mayor confianza con sus clientes.

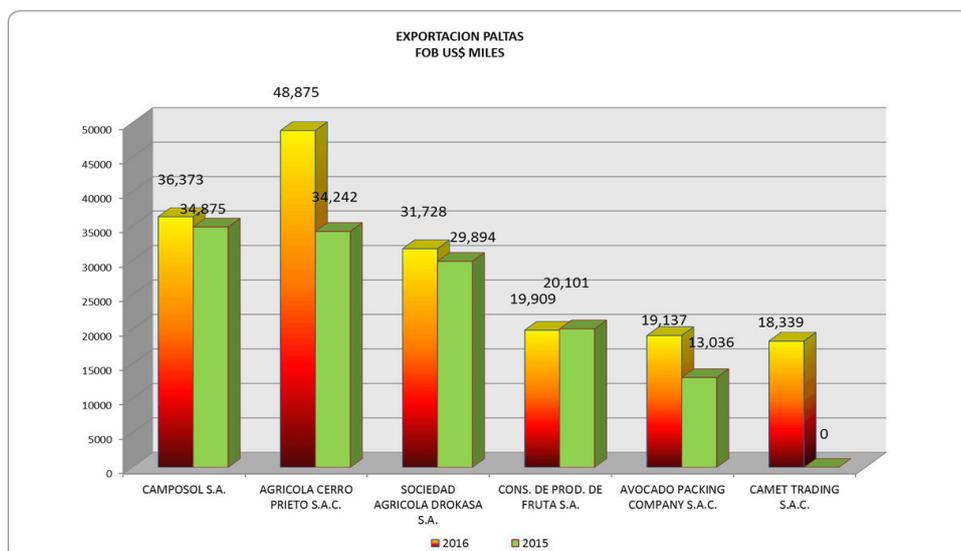


Figura N°22: Empresas peruanas exportadoras de palta.

Fuente: (AgroData Perú, 2016)

En la figura N° 23, se muestra las principales empresas exportadoras de Paltas en el Perú. Esta información es importante para la asociación, pues les permitirá estructurar su cartera de posibles clientes.

Estrategias FA

- **Producto:** conformación de alianzas contractuales que permitan a los agricultores de la asociación obtener asistencia técnica y capacitaciones para obtener un producto de calidad.

Esta estrategia responde a la ausencia de alianzas entre los agricultores de la asociación frente a empresas exportadoras, la cual al ponerse en práctica logrará el cumplimiento de los contratos establecidos, así como mejorar sus procesos productivos a través de las capacitaciones, y asesorías. Asimismo, para que la Asociación Augusta López Arenas pueda generar un valor agregado a las empresas exportadoras, y un producto más atractivo frente al mercado internacional, se establece la necesidad de obtener certificaciones.

Se requiere también obtener la Certificación de Buenas Prácticas Agrícolas Global GAP y posteriormente, certificación orgánica.

Tabla N°6: Información para Certificación Orgánica.

CERTIFICADORA	CONTROL UNIÓN
Requisitos Previos	Es necesario que el área de cultivo pase por un período de conversión previa a la siembra y cosecha de los alimentos como mínimo de 2 a 3 años.
Destinos	Ecuador, Colombia, Costa Rica, Paraguay, Guatemala, México, Estados Unidos, República Dominicana, Unión Europea, Japón.
Aplicación	Presentar Solicitud (Formato de Aplicación) en la institución Control Unión. La asociación evaluará la oferta propuesta por Control Unión, realizando el pago del servicio. Control Unión establece una fecha de inspección y elabora un reporte de las inspecciones realizadas, y cumpliendo con los requisitos, se procede a la entrega del certificado.
Costos	El costo es relativo al área a inspeccionar, la viabilidad de la realización de las inspecciones, la cantidad de agricultores, entre otros.
Mantenimiento	Cada año, después de la certificación, Control Unión, evaluará si se están cumpliendo con los requisitos para la certificación y va a determinar si el certificado emitido puede continuar, modificar o ser retirado.
Beneficios	Genera valor agregado al producto, garantiza el buen cuidado del campo y cuidado del medio ambiente, optando por la producción orgánica, así como establece pautas para que la información en la asociación sea más transparente lo cual permite una comunicación más eficaz entre los socios.
Información adicional	http://www.cuperu.com/portal/es/programas-de-certificacion/organico

Fuente: (Coordinadora de Comercio Justo Perú, 2015) **Elaboración:** Grupo de Investigadores, 2015.

En la tabla N°6 indica cómo funciona la certificadora CONTROL UNION encargada de la inspección de campos, supervisión del cumplimiento de requisitos y la certificación de validez orgánica.

Tabla N°07: Pasos para obtener la Certificación Global GAP

Cinco pasos para obtener la Certificación GLOBAL GAP
Obtener los documentos normativos de GLOBALG.A.P. y las Listas de Verificación relevantes de su centro de documentos
Contactar con los organismos de certificación del país, comparar las ofertas, registrarse con el organismo de certificación elegido y obtener el Número GLOBALG.A.P. (GGN).
Realizar una autoevaluación utilizando la lista de verificación y corregir todos los puntos incumplidos. Un GLOBALG.A.P. Licensed Farm Assurer, quien es -un asesor formado y aprobado, puede ofrecer valiosa ayuda durante la preparación para la auditoría.
Coordinar una reunión con el organismo de certificación aprobado GLOBALG.A.P. Un inspector realizará la primera inspección in situ.
Una vez cumplido con éxito los requisitos de las normas, se brindará el Certificado GLOBALG.A.P.

Fuente: (Gap, 2017) **Elaboración:** Grupo de investigadores, 2015.

Estrategias DO

Proponer una estructura organizacional eficiente para un mejor desempeño de las actividades de la empresa, y asignar funciones y responsabilidades de manera correcta.

Esta estrategia responde a la ausencia de una estructura organizacional formal entre los socios, el cual les permita centrarse en la obtención de sus objetivos organizacional, mejorar la comunicación entre los socios, tener más clara las funciones de cada socio y analizar los problemas de la asociación para generar las más adecuadas soluciones. Es importante también porque de esta manera, los socios podrán tomar mejores decisiones frente a la negociación con las empresas exportadoras, así como establecer términos de negociación que les permita incrementar sus utilidades y actuar frente a la competencia.

Mintzberg, (2012), argumenta que las características de las organizaciones caen dentro de agrupamientos naturales o configuraciones.

“Cuando no hay una acomodación o coherencia, la organización funciona mal; por lo tanto, no logra una armonía natural”.

Para Mintzberg la estructura de una organización se debe establecer por la selección de elementos, considerando la búsqueda de consistencia interna y externa. Es decir, en el diseño de la estructura se deberá considerar tanto la armonía interna de la organización como la situación de la organización en el entorno. A partir de ello, se propone una estructura organizacional, la cual permitirá delimitar las funciones de cada integrante:

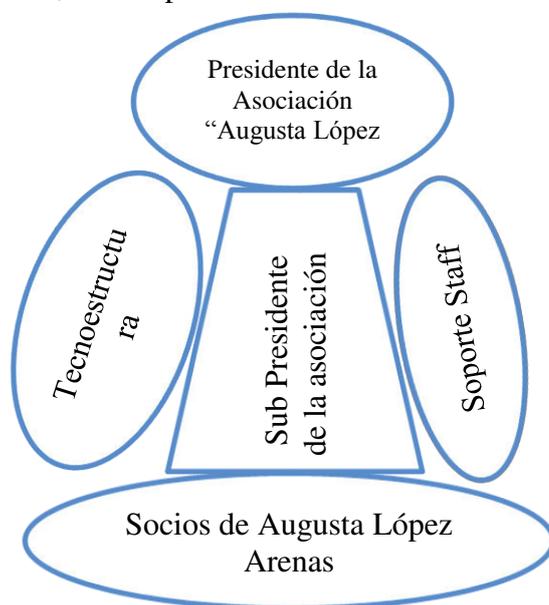


Figura N°23: Propuesta de estructura organizacional para la Asociación Augusta López Arenas.

Elaboración: Grupo de Investigadores, 2015.

Con relación a (Mintzberg, 2012) en la figura anterior (Figura N° 23), se establece una Propuesta de Estructura Organizacional para la asociación Augusta López Arenas. Dicha estructura está conformada por La Cumbre (Presidente de la asociación), Línea Media (Sub presidente de la asociación), Núcleo Operativo (Socios), Tecnoestructura y Soporte Staff.

- ✚ La cumbre (Presidente de la Asociación): el Presidente de la asociación Augusta López Arenas en la actualidad es el Sr. Eleodoro Segundo Inoñán, quien está encargado de asegurar que la asociación cumpla sus objetivos de manera efectiva; motivo por el cual, deberá llevar a cabo las siguientes funciones:
 - ❖ Motivar y establecer reuniones entre los socios para implementar estrategias de negociación y verificar el avance de la producción para poder cumplir con la demanda de los clientes.
 - ❖ Controlar y motivar el desempeño entre los socios.
 - ❖ Administrar las condiciones fronterizas de la asociación- las relaciones con el ambiente laboral-, informar a los socios sobre el avance, negociar acuerdos o alianzas con los clientes, buscando la fidelización de éstos y a veces cumplir funciones de ceremonial como representar a la asociación.
 - ❖ Desarrollar esquemas consistentes en corrientes de decisiones organizacionales.

- ✚ Línea media (Sub Presidente de la Asociación): el Sub Presidente de la asociación Augusta López Arenas, es importante debido a que va a ser el apoyo del Presidente para poder dirigir y deberá establecerse a medida que la asociación crezca y aumente la necesidad de ejercer supervisión directa.

- ✚ Núcleo de operaciones (Socios de Augusta López Arenas): se encuentran relacionados directamente con la producción de la palta Hass en la asociación. El núcleo operativo es el corazón de la asociación, ya que generan la producción. Las funciones principales a realizar son:
 - ❖ Asegurar los insumos para la producción (siembra y/o cosecha).
 - ❖ Distribuyen las producciones (de acuerdo a las cláusulas que se establezcan en los contratos con los clientes).

- ✚ Tecnoestructura: está conformado por profesionales que está fuera de la jerarquía, pero se preocupan por estandarizar o normalizar procesos de trabajo. Sirven a la organización afectando el trabajo de otros. Por ejemplo, tenemos a los profesionales administrativos que van a realizar procesos de evaluación de competencias, búsqueda de potenciales clientes, reuniones de trabajo en equipo o el trabajo de recursos humanos en la asociación, establecer cronogramas de asesoría o capacitación a los socios, así también tenemos a los contadores, quienes van a realizar un adecuado manejo de la información y control de la asociación en el aspecto de los ingresos y egresos económicos evaluando la rentabilidad junto con los socios e informando a éstos.

- ✚ Soporte staff: son unidades especializadas que proporcionan servicios indirectos a toda la organización y que se encuentra fuera de su corriente operacional. Pueden realizar las siguientes funciones:
 - ❖ Instituciones públicas o privadas, certificadoras, organizaciones, o practicantes pre profesionales que brinden asesorías y capacitaciones a los colaboradores de la asociación.
 - ❖ Central telefónica.

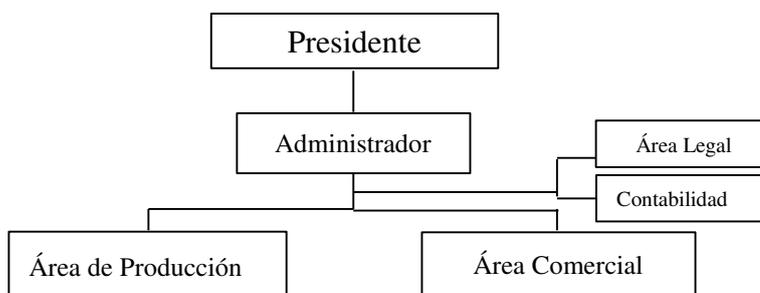


Figura N°24: Propuesta de Estructura Organizacional.
Fuente: Grupo de Investigadores, 2015

- Asesorías y capacitaciones:
 - ✚ Instituciones privadas, tenemos a la Asociación de Exportadores (Adex) que proporcionan capacitaciones en temas de comercio internacional, así como brindar la mejor orientación para el éxito en los negocios en temas como “Agro exportaciones”, “Asesoría a las pymes”. Otra institución es Arex, brindan Seminarios relacionados al Comercio Internacional y a la producción agrícola, tratando temas como “Buenas Prácticas Agrícolas- BPA”, “Internacionalización de las Mypes”, entre otros. Además, tenemos a la Cámara de Comercio de Lambayeque (CCL), quien brinda algunos seminarios gratuitos y otros con costos.
 - ✚ Instituciones Públicas, tenemos a la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Promperú), Mincetur Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) proporciona seminarios gratuitos relacionados al Comercio Exterior y temas Agrícolas en las programaciones del “Miércoles del Exportador”, Servicio Nacional de Sanidad Agraria (Senasa), Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri), entre otros.

Estrategias DA

- **Precio:** los socios de Augusta López Arenas han tenido muchas deficiencias con respecto a este indicador; debido a que sus clientes son mayormente quienes fijan el precio de la palta Hass, y muchas veces por debajo del precio del mercado, afectando directamente las utilidades de la asociación. Por ello, se recomienda aplicar un registro de costos y gastos que permitan establecer un margen de utilidad y establecer un precio de venta justo de la Palta Hass.
- Herramientas que permitirán mejorar el proceso de exportación indirecta de la palta Hass de la Asociación “Augusta López Arenas”.

Tabla N°8: Modelo de registro de costos y gastos/ hectáreas

Costos en el Proceso de Siembra			
	Cantidad/ Jornal	Costo Unitario	Costo Total
Proceso de poda			
Proceso de riego			
Aplicación de fertilizantes			
Aplicaciones fitosanitarias			
Otros insumos			
Total de costos			
Costos en el proceso de cosecha			
Acopio			
Traslado del producto			
Otros materiales			
Total de costos			
Gastos de los servicios			
Agua			
Luz			
Teléfono			
Movilidad			
Alquiler			
Otros gastos			
Total de gastos			
	Total de costos y gastos		

Fuente y Elaboración: Grupo de investigadores, 2015.

En la tabla anterior (tabla N° 8), se detalla un modelo de registro de costos y gastos, en el cual se puede establecer a detalle los egresos de la asociación durante el proceso de producción y, de

esta forma, tener un registro formal de cada campaña tanto de los insumos, los servicios para la asociación y la mano de obra que se emplee.

Asimismo, elaborar este modelo, permitirá a los socios analizar los costos y gastos para fijar un precio de venta más justo del producto, y de esta manera sus negociaciones sean más rentables frente a sus clientes, y van a poder diferenciar la rentabilidad en cada campaña como captar a sus clientes potenciales.

4.1.3. Herramientas que permitirán mejorar el proceso de exportación indirecta de la Palta Hass de la Asociación Augusta López Arenas

Para el desarrollo del tercer objetivo específico “Establecer las herramientas que permitirán mejorar el proceso de exportación indirecta de la palta Hass de la asociación Augusta López Arenas”. Se establece los costos de Implementación de las estrategias y un determinado plan de actividades.

4.1.3.1. Costo de implementación:

En la siguiente tabla, se detalla el total de los costos para implementar cada una de las estrategias, se solicitó una cotización a los proveedores de los productos y servicios mencionados.

Tabla N°09: Costos para implementar las estrategias.

Rubro	Costo Unit	RESPONSABLE	S/.
Estrategias de PRODUCTO			35,558.60
Certificación de predio	20.20		868.60
Implementación Global GAP			34,220.00
Contratación de un consultor especiliz GG	7,000.00	Área comercial y operaciones	7,000.00
Implementación de requisitos GG	16,000.00	Área comercial y operaciones	16,000.00
Empresa Certificadora GG – Mayacert	11,220.00	Área comercial y operaciones	11,220.00
Capacitación en agro exportaciones (ADEX)	200.00	Área comercial	200.00
Capacitación en negociación efectiva (CCPL)	70.00	Área comercial	70.00
Otras capacitaciones	200.00	Área comercial	200.00
Estrategias de PROMOCION			1,260.00
Creación de página web	650.00	Área comercial	650.00
Tarjetas de presentación	150.00	Área comercial	150.00
Volantes	240.00	Área comercial	240.00
Baner	220.00	Área comercial	220.00
Estrategias de precio y estructura organizacional			31,245.00

Apertura de oficina administrativa			7,245.00
Pack de servicio	75.00	Administración	525.00
Teléfono móvil	80.00	Administración	1,120.00
Agua – Sedapal	50.00	Administración	350.00
Luz -	50.00	Administración	350.00
Alquiler del local	700.00	Administración	4,900.00
Personal de oficina			23,600.00
Contratación de personal administrativo	1,100.00	Administración	23,100.00
Contador – externo		Administración	500.00
Servicio de mantenimiento trimestral de cisterna	200.00	Área de operaciones	400.00
COSTO TOTAL DE IMPLEMENTACION			68,063.60

Fuente y Elaboración: Grupo de investigadores, 2015

4.1.3.2. Plan de inversión:

Préstamo	70000	TIA	26%	%	TIEMPO	3	AÑO
		TIM	0,0192613	%	TIEMPO	36	MESES

PERIODO	CUOTA	INTERÉS	AMORTIZACIÓN	SALDO	Interés	Amortización
				70000.00		
1	2713.83	1348.29	1365.53	68634.47		
2	2713.83	1321.99	1391.84	67242.63		
3	2713.83	1295.18	1418.64	65823.99		
4	2713.83	1267.86	1445.97	64378.02		
5	2713.83	1240.01	1473.82	62904.20		
6	2713.83	1211.62	1502.21	61401.99		
7	2713.83	1182.68	1531.14	59870.85		
8	2713.83	1153.19	1560.63	58310.21		
9	2713.83	1123.13	1590.69	56719.52		
10	2713.83	1092.49	1621.33	55098.18		
11	2713.83	1061.26	1652.56	53445.62		
12	2713.83	1029.43	1684.39	51761.2	14327.15	18238.77
13	2713.83	996.99	1716.84	50044.4		
14	2713.83	963.92	1749.91	48294.5		
15	2713.83	930.22	1783.61	46510.9		
16	2713.83	895.86	1817.97	44692.9		
17	2713.83	860.85	1852.98	42839.9		
18	2713.83	825.15	1888.67	40951.3		
19	2713.83	788.78	1925.05	39026.2		
20	2713.83	751.70	1962.13	37064.1		
21	2713.83	713.90	1999.92	35064.2		
22	2713.83	675.38	2038.44	33025.7		
23	2713.83	636.12	2077.71	30948.0		
24	2713.83	596.10	2117.73	28830.3	9634.97	22930.96
25	2713.83	555.31	2158.52	26671.8		
26	2713.83	513.73	2200.09	24471.7		
27	2713.83	471.36	2242.47	22229.2		
28	2713.83	428.16	2285.66	19943.5		
29	2713.83	384.14	2329.69	17613.8		
30	2713.83	339.27	2374.56	15239.3		

31	2713.83	293.53	2420.30	12819.0
32	2713.83	246.91	2466.92	10352.1
33	2713.83	199.39	2514.43	7837.6
34	2713.83	150.96	2562.86	5274.8
35	2713.83	101.60	2612.23	2662.5
36	2713.83	51.28	2662.54	0.0

3735.65 28830.27

14327.15

4.1.3.3. Costos directo:

Tabla N°10: Costo de producción del cultivo de palta

<i>RUBROS</i>	<i>UNIDAD DE MEDIDA</i>	<i>CANTIDAD</i>	<i>PRECIO UNITARIO</i>	<i>COSTO TOTAL</i>
I. COSTOS DIRECTOS				337543.68
Insumos				
1. Semilla (semillas, plantones u otro)	UNIDAD	15155	20.601	312208.16
2. Agua	m3	56831.25	0.22	12432.57
3. Fertilizantes				9605.66
4. Agroquímicos				88.42
Mano de obra, tracción animal o mecanizada				
1. Preparación de Terreno				411.79
a. Machaco	Jornal	1	42.38	42.38
b. Barbecho completo	Jornal	3	42.38	127.17
c. Barbecho completo	h. / máq.	2	48.15	121.12
d. Limpia de bordes	Jornal	1	12.96	121.12
2. Siembra				1356.16
a. Instalación: coba de pozos	Jornal	16	42.38	678.08
b. Instalación de plantas	Jornal	8	42.38	339.04
c. cortavientos	Jornal	8	42.38	339.04
3. Labores culturales				1440.92
a. Riego	Jornal	1	42.38	42.38
b. Limpieza	Jornal	20	42.38	847.60
c. Poda y mantenimiento	Jornal	13	42.38	550.94
II. COSTOS INDIRECTOS				50631.55
Asistencia técnica	% C.directo	10%		33754.37
Gastos administrativos	% C.directo	5%		16877.18
COSTO TOTAL :				388175.23

Tabla N°11: Costo de mantenimiento del cultivo de palta Hass

<i>RUBROS</i>	<i>UNIDAD DE MEDIDA</i>	<i>CANTIDAD</i>	<i>PRECIO UNITARIO</i>	<i>COSTO TOTAL</i>
I. COSTOS DIRECTOS				23482.81
2. Agua		56831.25	0.22	12432.57
3. Fertilizantes				9605.66
4. Agroquímicos				88.42
3. Labores culturales				720.46
a. Deshierbo y riego	Jornal	4	42.38	169.52
b. Poda y mantenimiento		13	42.38	550.94
4. Cosecha		15	42.38	635.70
II. COSTOS INDIRECTOS				16877.18
Asistencia técnica y/o capacitación	% C.directo	2%		6750.87
Gastos administrativos	% C.directo	3%		10126.31
COSTO TOTAL :				40360.00

Fuente y Elaboración: Grupo de Investigadores, 2015

Tabla N°12: Flujo de caja económico y financiero

Flujo económico	2018- (Año 0)	2019- (Año1) proy	2020- (Año2)proy	2021-(Año3) proy	2022-(Año4) proy
Ingresos	1,400,000	1,470,000	1,543,500	1,620,675	1,701,709
Ventas nacionales	1,400,000	1,470,000	1,543,500	1,620,675	1,701,709
Egresos	0	544,404	473,129	474,004	479,289
Inversión Total de mercadeo	0	58,049	20,994	21,869	27,154
Certificación de Predio		868.6	868.6	868.6	868.6
Implemento de oficina		7,245	7,245	7,245	7,245
Mantenimiento de maquinaria (cisterna)		400	400	400	400
Implemento de promoción		1,260	1,260	1,260	1,260
Confeción de uniformes		875		875	
Equipo y muebles		6,160			6,160
Imprevistos		7,020			
Implementación de Global GAP		34,220			
Renovación de certificación Global Gap			11,220	11,220	11,220

Costo Total de Campo	0	452,135	452,135	452,135	452,135
Costo de siembra de 43 Hc		388,175	388,175	388,175	388,175
Costo de cosecha de Mantenimiento de cultivo		40360	40360	40360	40360
G. Admin		23,600	23,600	23,600	23,600
FC ECONOMICO	1,400,000	925,596	1,070,371	1,146,671	1,222,420
Flujo financiero					
Préstamo	70,000				
Egresos					
Amortización		18,238.77	22,931	28,830	
Interés		14,327.15	9,635	3,736	
Escudo Fiscal		4,298.15	2,890	1,121	
FC FINANCIERO	70,000	-28,267.78	-29,675.43	-31,445.23	
FLUJO TOTAL	1,470,000	897,328	1,040,696	1,115,226	1,222,420

Fuente y Elaboración: Grupo de investigadores, 2015

Tabla N°13: Escudo Fiscal del Proyecto

Escudo Fiscal del Proyecto (US\$)					
Años	1	2	3	4	5
Intereses	14327.15	9634.97	3735.65		
Tasa	30%	30%	30%	30%	30%
Escudo	4298.15	2890.49	1120.69		

Fuente y elaboración: Grupo de investigadores, 2015

Tabla N°14: Tasa de descuento financiero

TASA DE DESCUENTO FINANCIERA			15.4%
Aporte propio		0	
Inversión total		70,000	
Tasa Int pasivo		0	
Riesgo		5%	
Préstamo		70,000	
Interés		22%	
Imp. a la renta		30%	

Fuente y elaboración: Grupo de investigadores, 2015

Tabla N°15: Periodo de recuperación financiero

Periodo	Ffe	Fa	FFeA	FA
0	70,000.00	1	70000.00	70000.00
1	28,267.78	84.6%	23914.54	46085.46

Csir	2.92708959
MESES	12

Fuente y elaboración: Grupo de investigadores, 2015

4.2. Plan de actividades de las estrategias

En esta parte se establecen de manera específica las actividades que se deben establecer para concretar con éxito las estrategias propuestas; de esta manera, brindar las mejores soluciones frente a los problemas de la asociación.

A continuación, se expone el plan de actividades en una serie de tablas y diagramas:

Tabla N°16: Plan de actividades, estrategias frente a fortalezas y oportunidades (FO)

ESTRATEGIAS		DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES
ESTRATEGIAS FO	PROMOCIÓN	CREACIÓN DE CORREO ELECTRÓNICO CORPORATIVO	Accede a Google (www.google.com.pe)
			Ingresar a la plataforma Gmail (www.gmail.com)
			Aparecerá una alternativa donde diga “Más opciones”
			Dar click y seleccionar donde diga “Crear Cuenta”.
			Seguidamente llenar los datos que se soliciten.
		CREACIÓN DE PÁGINA WEB	Contactar a un experto en diseño de páginas web
			Explicar al experto sobre las actividades de la asociación y brindarle la información necesaria.
			Coordinar los tiempos para la presentación de la Página Web
			Verificación y pago por el servicio ofrecido.
		ADQUISICIÓN DE LÍNEA TELEFÓNICA	Ir a una Agencia de telefonía: Movistar, Claro o alguna otra empresa.
			Solicitar el servicio que se ajuste a la necesidad y sea rentable.
		ELABORACIÓN DE CARTA DE PRESENTACIÓN	Acudir a un diseñador gráfico y solicitar el servicio para la elaboración de la Carta de Presentación.
Brindarle la información necesaria.			

			Revisar que esté conforme y proceder a realizar el pago por el servicio ofrecido.
		TARJETAS DE PRESENTACIÓN	El presidente de la asociación deberá establecer una reunión para acordar la elaboración de las tarjetas de presentación. Los socios deberán establecer un diseño. Llevarlo a la imprenta y solicitar la elaboración de las tarjetas de presentación.
		ELABORACIÓN DE BANNERS	El presidente de la asociación deberá establecer una reunión entre los socios para establecer el diseño e información para el banner. Los socios deberán acercarse a una imprenta para mandar a elaborar el banner. Verificación del banner y pago por el servicio ofrecido.

Fuente y Elaboración: Grupo de Investigadores, 2015.

En la tabla anterior (N°16), se presenta el primer plan de actividades de las estrategias de Fortalezas y Oportunidades (FO), en el cual la Asociación Augusta López Arenas podrá aplicar para poder incrementar y fidelizar a sus clientes.

Asimismo, la aplicación de esta estrategia, permitirá promocionar a la asociación como productora de Palta Hass de alta calidad y para exportación, además brindará información más detallada a sus clientes o posibles clientes, a través de la creación de la página web, la promoción en banners, carta de presentación, tarjetas personales, entre otros.

Tabla N°17: Plan de actividades, estrategias frente a fortalezas y amenazas (FA)

ESTRATEGIAS		DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES	
ESTRATEGIAS FA	PRODUCTO	OBTENER CERTIFICACIONES	ORGÁNICA	Reunión por todos los socios para tomar la decisión. Ingresar a la página web de Control Unión- (Ver Tabla N°16). En la web ingresamos a “Programas de Certificación” y seleccionamos Certificación Orgánica para informarse a detalle sobre la certificación. Contactar directamente con la certificadora. Comprometerse al cumplimiento de los requisitos para acceder a dicha certificación. Aplicar para la certificación.
			GLOBAL GAP	Reunión por todos los socios para tomar la decisión. Solicitar una cotización de implementación Global Gap Contacto directo con la certificadora. Cumplir con el proceso para la certificación.
			INFORMES Y PROGRAMAS	Buscar información sobre técnicas para mejorar el cultivo de palta Hass. Informarse en la web del Ministerio de Agricultura y riego www.monagri.gob.pe

				Informarse en la web del Programa Subsectorial de Irrigaciones (PSI) y solicitar capacitaciones www.psi.gob.pe
				Asistir a los Programas de capacitaciones realizados por PROMPERÚ

Fuente y Elaboración: Grupo de investigadores, 2015.

En la tabla N°17, se presenta el plan de actividades de las estrategias relacionadas a las Fortalezas y Amenazas (FA), que pueden repercutir en la asociación. La aplicación de estas estrategias, permitirá a los socios tomar la iniciativa para acceder a certificaciones internacionales, el cual generará un valor agregado a la Palta Hass, así como también permitirá mejorar la calidad de vida de los socios y su comunidad e incrementar la rentabilidad del negocio; generando más oportunidades de crecimiento.

Además, se establecen capacitaciones que van a permitir mejorar los procesos de cultivo y riego de la fruta. En la actualidad, los socios realizan sus actividades de forma empírica; sin embargo, el informarse y estar capacitados, va a permitirles mejorar sus procesos de producción.

Tabla N°18: Plan de Actividades, Estrategias frente a Debilidades y Oportunidades (DO)

ESTRATEGIAS		DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES
ESTRATEGIAS DO	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	MÉTODO DE ESTRUCTURACIÓN	<p>Presidente de la asociación solicita a reunión a los socios y profesionales para poder implementar una estructura organizacional.</p> <p>Establecer cronograma de reuniones, así como asignar las respectivas funciones a cada participante de la asociación.</p> <p>Una vez a la semana, los socios deben comunicar el avance de la producción, determinar los insumos y materiales a adquirir.</p> <p>Quincenalmente los socios deberán establecer, en conjunto con los profesionales que laboran en la asociación, la evaluación de los clientes potenciales, así como los términos de negociación de la producción de palta Hass.</p> <p>Comprometerse al cumplimiento de las continuas reuniones y el trabajo en equipo, cumpliendo cada uno con sus funciones para obtener mejores resultados.</p> <p>Reunión por todos los socios para tomar la decisión.</p>
	CAPACITACIONES	INSTITUCIONES PRIVADAS	<p>Ingresar a las páginas web de las instituciones privadas como Adex, Arex, Cámara de Comercio de Lambayeque.</p> <p>Contactarse con las entidades para solicitar asesorías o capacitaciones en la empresa o en las instituciones privadas.</p> <p>Aplicar los conocimientos adquiridos para mejorar los procesos.</p>

	INSTITUCIONES PÚBLICAS	Realizar seguimiento a los resultados y reportar en las reuniones quincenales de la asociación.
		Reunión por todos los socios para tomar la decisión.
		Ingresar a las páginas web de las instituciones públicas relacionadas a las actividades de la asociación.
		Contactarse con las instituciones para solicitar capacitaciones en la empresa o en las instituciones públicas.
		Aplicar los conocimientos adquiridos y reportar en las reuniones de la asociación.

Fuente y Elaboración: Grupo de Investigadores, 2015.

En la Tabla N°18, se presenta el plan de actividades de las estrategias relacionadas a las Debilidades y Oportunidades (DO), que pueden repercutir en la ejecución de una estructura organizacional más eficiente, una mejora en la comunicación y aplicación de estrategias comerciales entre los socios, así como un trabajo en equipo que permita obtener mejores resultados. Se establecen capacitaciones que van a permitir mejorar los procesos de producción y negociación.

Tabla N°19: Plan de Actividades, Estrategias frente a Debilidades y Amenazas (DA)

ESTRATEGIAS	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES
ESTRATEGIAS DA PRECIO	REGISTRO DE COSTOS	Estructurar un Modelo de Gastos y Costos que se muestra en la tabla N° 17.
		Modificar y establecer Ítems o términos que sean necesarios.
		Elaborar los registros en cada campaña y archivarlos en orden.
	COMPARACIONES DE PRECIOS DE OTRAS EMPRESAS EXPORTADORAS	Ingresar al sitio web de la Sunat (www.sunat.gob.pe)
		Ingresar a “Aduanas” y luego a “Operatividad Aduanera”.
		Seleccionar “Detallado por Partida”, que se encuentra dentro como opción de “Descarga de Información”.
		Dar click en “Exportación” y registrar los datos que se solicitan como la partida arancelaria de la Palta (0804400000).
		A continuación se mostrará un número de ocho dígitos.
		Copiar los dígitos e ir a la opción de “Resultados” que se encuentra en “Descarga de Información”.
		Realizar seguimiento a los resultados y reportar en las reuniones quincenales de la asociación.
		Inmediatamente va a derivar a otra página, en la cual se deberá teclear “Control F”.
		A continuación, aparecerá un cuadro en la parte superior derecha.

		Ingresar los números copiados (los ocho dígitos).
		Inmediatamente aparecerá el reporte de las empresas exportadoras; en caso aparezca pendiente, volver a actualizar la página y nuevamente ingresar los ocho dígitos hasta que aparezca la información.

Fuente y Elaboración: Grupo de investigadores, 2015.

En la tabla anterior (Tabla N°19), se presenta el plan de actividades de las estrategias relacionadas a las debilidades y amenazas (DA), que puedan repercutir en los precios de la palta Hass que comercializa la asociación; por ello, se establece elaborar un registro de costos y gastos que permitan identificar los egresos de la asociación y archivar dicha información previo a una evaluación de la situación de dichos costos y gastos.

Se establece la importancia de conocer los precios de venta de la palta Hass por las empresas exportadoras, para poder tener un previo conocimiento del precio a vender en el mercado internacional.

4.3. Discusión de resultados

Los resultados de la presente investigación, se han obtenido por efecto de los instrumentos aplicados, como las entrevistas a profundidad que se aplicaron a los socios principales (socios activos en la producción) de la asociación Augusta López Arenas, así como a la revisión de documentos como los contratos que la asociación ha tenido con diferentes empresas o clientes en diferentes años, por lo cual contamos con el registro de todas estas actividades mencionadas, por medio de grabaciones y copia de los documentos evaluados.

Las herramientas utilizadas, fueron validadas por tres jueces expertos en la materia, quienes previamente evaluaron y recomendaron mejoras y optimizaciones para la obtención de resultados más eficientes.

Los resultados obtenidos, corresponden al área estudiada, pudiendo generalizarse, al proceso de evaluación de la exportación indirecta de la palta Hass en el distrito de Pítipo, a pequeñas asociaciones productoras de esta fruta, debido a la similitud en la ubicación geográfica, procesos productivos, características de agricultores, empresas nacionales que demandan de esta fruta, por lo que también se podría aplicar a planes de evaluación para mejorar la exportación indirecta de palta Hass.

Por otro lado, no se puede afirmar que dichos resultados se pueden aplicar a diversos tipos de productos, por los motivos de clima, calibre, cuidado del producto, estacionalidad del producto.

Con respecto a las limitaciones que se han presentado durante el desarrollo de la presente investigación, se pueden mencionar a las dos principales: horarios y accesibilidad hacia algunos de los socios.

La primera debido a que solo una vez a la semana se podía asistir a la asociación por el motivo de limitaciones en el tiempo de los investigadores; y en algunas ocasiones, se tuvieron que esperar a los socios, pues ellos se encontraban realizando sus actividades laborales en sus parcelas; asimismo los socios sólo disponían del horario de la mañana para poder atendernos, ya que, durante el resto del día, tenían pendientes otras actividades o responsabilidades. En cuanto a la accesibilidad con algunos socios, se considera que de éstos (socios) no suelen tener reuniones o mesa de dialogo, que permitan poder evaluar en conjunto sus puntos de vista, y cinco de los socios ya no se dedican a actividades agrícolas. Fue un reto el poder contactarnos con los socios principales o los que aún realizan la actividad productiva, ya que tienen horarios pocos disponibles por lo que no pueden asistir a sus parcelas en el mismo horario.

A través de los resultados plasmados en los objetivos de esta investigación, se observa que el proceso de exportación indirecta de la palta Hass de la Asociación Augusta López Arenas no es eficiente por presentarse puntos clave que limitan a que se realicen actividades ; como es el caso de falta de comunicación entre los socios y miembros de la directiva, falta de capacitación por parte de los socios para poder llevar a cabo una buena gestión productiva y comercial, teniendo limitaciones para llevar a cabo contratos que beneficien a ambas partes (socios y clientes).

(Anacleto, 2014) En su tesis titulada Propuesta de un Modelo Asociativo a Productores de Palta en el distrito de Motupe – Departamento de Lambayeque ,tuvo como objetivo Establecer una propuesta de modelo asociativo a los productores de palta del Distrito de Motupe ya que es un instrumento que los pequeños productores pueden utilizar para mejorar su eficiencia productiva y mejor articulación con el mercado involucrando el protagonismo de los productores y también el compromiso de las instituciones de apoyo para garantizar asistencia técnica y administrativa, capacitación, servicios de información, comercialización y financiamiento

Es necesario el poder basarse en estrategias comerciales que permitan mejorar estos aspectos relevantes para poder llevar a cabo una exportación indirecta con mejora continua, que beneficie a dicha asociación. Dentro de las estrategias a aplicar serían: Capacitaciones y Asesorías de Gestión Comercial brindadas por las Entidades Competentes como el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Promperú), Cámara de Comercio de Lambayeque; así como Entidades Competentes al proceso agro- exportación como Servicio Nacional de Sanidad Agraria (Senasa), Ministerio de Agricultura, Autoridad Nacional del Agua (ANA), Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA).

En la investigación se estableció el muestreo no probabilístico- por rastreo, lo cual es adecuada al tratarse de un estudio con un diseño de investigación exploratorio cualitativo, siendo este tipo de estudio datos e hipótesis que constituyan la materia prima para investigaciones más precisas.

Con relación al primer resultado presentado en esta investigación, la Situación Organizacional de la Asociación Augusta López Arenas no es eficiente debido a falta la elaboración de un proceso de gestión contractual, que permita establecer cada etapa de comercialización, desde la coordinación entre los socios de la asociación, evaluación de los contratos a llevarse a cabo, hasta la verificación adecuada del producto que se ofrece al cliente (en relación a calidad, calibre, peso). En los Contratos elaborados en la negociación, se llegó a determinar que los clientes muchas veces no cumplen con lo especificado en las cláusulas y como consecuencia, esto originaba menor ganancia para los productores tanto en venta en campo como en venta a consignación.

En cuanto a las hipótesis, cabe recalcar que los resultados demuestran , la Situación Organizacional de la Asociación Augusta López Arenas no planifica ni implementa estrategias de gestión comercial se ve reflejado en los contratos que favorecen más al acopiador quedando la asociación en desventaja; ya que los socios, no poseen las capacidades empresariales suficientes para desarrollar un proceso de comercialización, y en donde puedan comercializar sin necesidad de intermediarios, y de esta manera puedan incrementar su margen de utilidad; asimismo como ya se ha mencionado, la falta de comunicación entre los socios, genera una barrera, ya que no se establecen funciones para cada socio, y esto se refleja en el trabajo individual, no cumpliendo su objetivo como asociación.

Con relación al segundo resultado desarrollado en la presente investigación, se elaboraron estrategias para solucionar los problemas de la asociación, previo análisis y elaboración de la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) , es una alternativa disponible para el pequeño y mediano empresario; ya que es fácil de aplicar, es analítica, tiene un propósito y su único requisito es trabajarla y desarrollarla a través de la integración de un equipo de trabajo, llegando de esta manera a contar con información para establecer estrategias viables para enfrentar de forma exitosa los diversos cambios que el medio presenta. Sin embargo, en cuanto a la diferencia es que no todas las sociedades agrícolas realizan reuniones continuas que les permitan identificar sus problemas externos e internos; y de esta manera, identificar factores económicos, políticos, sociales, ambientales, entre otros, que afecte de forma positiva o negativa a la asociación.

En cuanto a la hipótesis cabe recalcar que los resultados demuestran que las estrategias de integración vertical hacia adelante, son las adecuadas para mejorar el tema del aprovisionamiento a los clientes; para (David, 2003). Integración vertical hacia adelante consiste en adquirir aumentar el control que se tiene sobre los

distribuidores o vendedores debido a la aplicación de estrategias de promoción, en el que los socios podrán brindar mayor información a sus clientes y posibles clientes sobre la asociación y las potencialidades de la Palta Hass para su exportación a mercados internacionales. Las actividades a establecer en la asociación para poder obtener una certificación Global Gap (Corto Plazo) y Certificación Orgánica (Largo Plazo), que les permita cultivar un producto de mejor calidad, contando con el apoyo de asesorías y capacitaciones así como buenas prácticas agrícolas, proporcionar una mejor calidad de vida a socios agricultores así como en su comunidad, aprovechar las oportunidades para hacer frente a la competencia y poder obtener potenciales clientes con el aumento del valor al producto, crear una estructura organizacional más sólida que permita tomar mejores decisiones entre los socios buscando mejorar el aspecto de compra de insumos, producción, negociación, tratamiento de las parcelas, entre otros y así cumplir con los objetivos organizacionales.

Con respecto al tercer resultado desarrollado en la presente investigación se elaboró el esquema presupuestario en relación a aplicar estrategias de promoción, para brindar el conocimiento de las actividades de la asociación así como sus productos, invirtiendo en la creación de correos electrónicos de cada socio, diseño de la página web de la asociación, elaboración de banners de publicidad, cartas de presentación, tarjetas personales para cada asociado; además de invertir en la reestructuración de la asociación, alquilando una oficina para las reuniones entre los socios y clientes, demandar servicios profesionales en administración y contabilidad así como invertir en capacitaciones y asesorías públicas y privadas en relación al aspecto comercial, producción y técnico. Además, se requiere de invertir en certificación Global Gap (Corto Plazo) y Orgánica (Largo Plazo) que proporcione un valor agregado al producto, que permita tener una ventaja competitiva empresarial, así como poder mejorar la calidad de vida de la comunidad. Ante todo, lo planteado se determinó los costos aplicar las estrategias, el financiamiento a establecer y el cual se establece que es viable y se devolverá en un periodo de tres años.

Por último, es importante considerar que un trabajo en equipo, permite la unión de fuerzas de trabajo, realizando actividades como adquisición de materia prima en conjunto, mejorar las técnicas de cultivo, lo que generaría un mayor rendimiento de las tierras y en consecuencia esto va a repercutir con una buena calidad de la palta Hass, considerando que la calidad de los alimentos también se establecen a partir de la aplicación de las buenas prácticas agrícolas; como es el uso racional de los recursos (tierra, agua), disminución en el uso de fertilizantes, seguridad y salud de los trabajadores.

CONCLUSIONES

1. Se concluye que la situación actual refleja la existencia de una deficiente gestión comercial debido a la falta de una estructura organizacional que permita tomar mejores decisiones de negociación; las relaciones contractuales se llevaron a cabo por medio de contratos donde estipulan cláusulas confusas para que los asociados no puedan cumplir con sus obligaciones de manera óptima, asimismo existe una ausencia de control y evaluación del proceso de producción; ya que, los socios carecen de capacitaciones o asesoramientos que les permita mejorar sus técnicas de cultivo.
2. Se determina que debido a la ausencia de estrategias adecuadas para mejorar el proceso de exportación indirecta de la palta Hass de la Asociación Augusta López Arenas, no establece una estructura organizacional adecuada, no promueve la promoción de la organización ni de su producto, no llevan un control eficiente de sus costos o gastos de producción, ni acceden a certificaciones, asesoramientos y capacitaciones que brinden un valor adecuado a su producto.
3. Se deduce que la asociación carece de herramientas como un plan de actividades y costos de implementación que sustenten el desarrollo de las estrategias propuestas.

RECOMENDACIONES:

1. Para mejorar la situación comercial de la empresa se sugiere el desarrollo de entrevistas a profundidad a los seis principales socios de la empresa donde se evalúe la situación organizacional, gestión comercial y el proceso de control en la gestión productiva de tal manera poder determinar el diagnóstico comercial de la asociación proponer reuniones constantes entre los socios para puedan solucionar y dialogar acerca de los temas relevantes al desarrollo de la asociación.
2. Para determinar las estrategias que contribuirán a mejorar el proceso de exportación indirecta de la Palta Hass de la asociación se sugiere la elaboración de las basadas en la integración vertical hacia adelante. Para ello, fue necesario realizar un análisis del entorno externo e interno de la asociación (elaboración de la Matriz FODA), que permita proponer soluciones que aseguren la prolongación y vigencia en el mercado, provisionando a los clientes un producto de calidad, siendo competitivos en el mercado, dentro de ella se proponer la implementación para certificar como Global Gap en el corto plazo, ya que es una certificación indispensable para ingresar a la Unión Europea es un mercado que otorga mejores condiciones de pago
3. El costeo detallado de cada una de las estrategias a desarrollar es primordial para analizar si la propuesta es viable, se solicitó un préstamo de s/.70 000.00; por otro lado, un plan de actividades permitirá definir paso a paso como implementar las estrategias propuestas.

REFERENCIAS

1. Asociación para el Progreso de las Comunicaciones. (2014). *Tecnologías de información y comunicación*. Obtenido de <https://www.apc.org/es/glossary/term/1075>
2. Clúster de la Industria Gráfica de la Comunidad Valenciana. (2013). *Canales de distribución*. Obtenido de <http://www.cigcvinternacional.com/etapas/canales-de-exportacion/exportacion-indirecta>
3. INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA. (2009). *EL PAPEL DE LOS INTERMEDIARIOS COMERCIALES EN EL PROCESO DE EXPORTACIÓN DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DEL MUNICI*. Obtenido de <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no65/38.pdf>
4. Agencia Agraria de noticias. (05 de Junio de 2015). *LAMBAYEQUE: EXPORTACIONES DE PALTA CRECIERON EN VALOR 208%*. Recuperado el 08 de Junio de 2015, de <http://agraria.pe/noticias/lambayeque-exportaciones-de-palta-8409>
5. Agroforum. (01 de Enero de 2010). *¿De qué forma se puede exportar?* Obtenido de <http://www.agroforum.pe/gestion/de-que-forma-se-exportar-2572/>
6. Alpaca Business. (2013). *Biografía de Alpaca Business S.A.C*. Obtenido de <http://www.alpaca-business.com/>
7. ASOCIACION DE PRODUCCIÓN E INVESTIGACIÓN AGROINDUSTRIAL AMAZONAS. (Abril de 2012). *Agricultores Dejan el Cultivo del Arroz por el de Palta de Exportación Más Rentable*. Obtenido de <http://apiaa.blogspot.com/2012/04/agricultores-dejan-el-cultivo-del-arroz.html>
8. Ausejo, M. (2007). El Contrato de Compra- Venta en el Derecho Peruano: nociones generales, sujetos del contrato y elementos. En M. Ausejo, *El Contrato de Compra-Venta en el Derecho Peruano: nociones generales, sujetos del contrato y elementos*. MFC editores, 2007.
9. Buenos Negocios. (23 de Abril de 2013). *6 barreras de entrada que pueden frenar tu emprendimiento*. Obtenido de <http://www.buenosnegocios.com/notas/340-6-barreras-entrada-que-pueden-frenar-tu-emprendimiento>
10. Carrasco, W. (18 de Agosto de 2015). Entrevista a profundidad del socio Walter Carrasco. (G. d. investigadores, Entrevistador) Ferreñafe, Ferreñafe, Perú.
11. Carrasco, W. (18 de Julio de 2015). Gestión Comercial en la asociación Augusta López Arenas. (G. d. investigadores, Entrevistador) Ferreñafe, Pítipo, Perú.
12. Carrasco, W. (18 de Julio de 2015). Síntesis de entrevista a profundidad del socio Walter Carrasco. (G. d. investigadores, Entrevistador) Ferreñafe, Ferreñafe, Perú.
13. Ciadén, J. L. (18 de Julio de 2015). Entrevista a profundidad del socio Juan Litano Ciadén. (G. d. investigadores, Entrevistador)
14. Ciaden, J. L. (22 de Julio de 2015). Síntesis de Entrevista acerca de su participación en la exportación indirecta. (G. d. Investigadores, Entrevistador) Ferreñafe, Ferreñafe.

15. Comité de Paltas de Chile. (2010). *Quienes Somos*. Obtenido de <http://www.paltahass.cl/index.php?op=a1&lang=esp&core=a>
16. Cornetero, M. O. (22 de Agosto de 2015). Entrevista a profundidad del socio Martín Olazábal Cornetero. (G. d. investigadores, Entrevistador) Ferreñafe, Ferreñafe, Perú.
17. Diario El Comercio. (14 de Enero de 2014). *Piura: artesanas aprenden a usar Whatsapp y hoy exportan a Europa*. Obtenido de <http://elcomercio.pe/tecnologia/actualidad/piura-artesanas-aprenden-usar-whatsapp-hoy-exportan-europa-noticia-1680893>
18. Diario El Correo. (Agosto de 2014). *Ciudad*. Obtenido de Puno inicia exportación de fibra de alpaca a Italia: <http://diariocorreo.pe/ciudad/puno-inicia-exportacion-de-fibra-de-alpaca-a-14251/>
19. Diario el Peruano. (11 de Marzo de 2015). *Banano orgánico el “oro verde” del valle del Chira*. Obtenido de <http://www.elperuano.com.pe/edicion/noticia-banano-organico-oro-verde-del-valle-del-chira-27271.aspx#.VXnuHVIQC00>
20. Diario El Productor. (30 de Enero de 2015). *Ecuador: Asociación apunta a la exportación directa de plátano verde*. Obtenido de <http://elproductor.com/2015/01/30/ecuador-asociacion-apunta-a-la-exportacion-directa-de-platano-verde/>
21. Diario Gestión. (01 de Enero de 2015). *Economía*. Obtenido de Proyectos de Amazonas impulsados por Sierra Exportadora esperan S/. 28 millones en ventas: <http://gestion.pe/economia/proyectos-amazonas-impulsados-sierra-exportadora-esperan-s-28-millones-ventas-2119176>
22. Dirección General de Competitividad Agraria . (2011). *Frijol canario y palta de Abancay rumbo a la exportación*. Obtenido de <http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/casos-exitosos/2012/nota4-asociatividad-frijol-canario-apurimac>
23. Dirección Regional de Agricultura de Ica. (2012). *Cadenas Productivas*. Obtenido de <http://www.agroica.gob.pe/sites/default/files/Cadenas%20Productivas%202013.pdf>
24. FAO. (2014). *Centro de recursos por contrato*. Obtenido de <http://www.fao.org/ag/ags/contract-farming/faq/es/>
25. Fondo de Reconversión Industrial. (21 de Julio de 2011). *Oficina de Articulación Productiva (OAP)*. Obtenido de <https://fondoin.wordpress.com/2011/07/21/gestion-productiva-para-consultores-totalmente-gratis/>
26. Gazsi, P. (Octubre de 2012). *Gestión de calidad*. Obtenido de http://ariellinarte.udem.edu.ni/?page_id=435
27. Info Región. (13 de Julio de 2013). *Cacaoteros de San Martín exportan 25 TM de cacao orgánico a Europa*. Obtenido de <http://www.inforegion.pe/desarrollo/162078/cacaoteros-de-san-martin-exportan-25-tm-de-cacao-organico-a-europa/>
28. Inoñán, E. S. (18 de Julio de 2015). Entrevista a profundidad del socio Eleodoro Segundo Inoñán. (G. d. investigadores, Entrevistador) Ferreñafe, Ferreñafe, Perú.
29. Inoñán, E. S. (18 de Julio de 2015). Gestión Comercial de la asociación Augusta López Arenas. (G. d. investigadores, Entrevistador, & G. d. investigadores, Editor) Ferreñafe, Pítipo, Perú.
30. Inoñán, E. S. (18 de Julio de 2015). Síntesis de entrevista a profundidad del socio y presidente de la asociación Augusta López Arenas. (G. d. investigadores, Entrevistador) Ferreñafe, Ferreñafe, Perú.

31. INTERCOOPERATION. (Junio de 2004). *GUÍA METODOLÓGICA PARA EL ANÁLISIS DE CADENAS PRODUCTIVAS*. Obtenido de <http://www.asocam.org/biblioteca/files/original/70538f5d0010cf9175fedca8dd61ebee.pdf>
32. Jaime Contardo G., & Guillermo Bustos R. (Junio de 2013). *CONTROL DE LA GESTIÓN PRODUCTIVA: UN SISTEMA DE INFORMACIÓN*. Obtenido de <http://eii.ucv.cl/pers/gbustos/PDF/ControlGest.PDF>
33. Litano, J. (18 de Julio de 2015). Síntesis de entrevista a profundidad del socio José Litano. (G. d. investigadores, Entrevistador) Ferreñafe, Ferreñafe, Perú.
34. Litano, W. (18 de Julio de 2015). Gestión Comercial de la asociación Augusta López Arenas. (G. d. investigadores, Entrevistador) Ferreñafe, Pítipo, Perú.
35. Menacho, L. P. (2010). *Operaciones principales en Plantas empacadoras de frutas y hortalizas*. Obtenido de http://biblioteca.uns.edu.pe/saladocentes/archivoz/curzoz/semana_9_post_cosecha_%5Bmodo_de_compatibilidad%5D.pdf
36. Mincetur. (2013). *PROYECTO DE COOPERACIÓN UE-PERÚ EN MATERIA DE ASISTENCIA TÉCNICA RELATIVA AL COMERCIO*. Obtenido de <http://www.mincetur.gob.pe/Comercio/ueperu/licitacion/pdfs/Informes/42.pdf>
37. Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca de Ecuador. (Mayo de 2015). *Productores buscan potenciar exportación directa*. Obtenido de <http://www.agricultura.gob.ec/productores-buscan-potenciar-exportacion-directa/>
38. Nunes, P. (Agosto de 2012). *Gestión Comercial*. Obtenido de <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestioncomercial.htm>
39. Olazábal, J. (18 de Julio de 2015). Entrevista a profundidad del socio José Olazábal. (G. d. investigadores, Entrevistador) Ferreñafe, Ferreñafe, Perú.
40. Olazábal, J. (18 de Julio de 2015). Entrevista a profundidad del socio José Olazábal- Proceso exportador de la palta hass. (G. d. investigadores, Entrevistador) Ferreñafe, Ferreñafe, Perú.
41. Olazábal, J. (18 de Julio de 2015). Gestión Comercial en la asociación Augusta López Arenas. (G. d. investigadores, Entrevistador) Ferreñafe- Pítipo, Ferreñafe, Perú.
42. Olazábal, J. (18 de Julio de 2015). Síntesis de entrevista a profundidad del socio José Olazábal. (G. d. investigadores, Entrevistador) Ferreñafe, Ferreñafe, Perú.
43. Olazábal, M. (22 de Agosto de 2015). Entrevista a profundidad del socio Martín Olazábal- Proceso de exportación indirecta de la palta hass. (G. d. investigadores, Entrevistador) Ferreñafe, Ferreñafe, Perú.
44. Olazábal, M. (22 de Agosto de 2015). Gestión Comercial en la asociación Augusta López Arenas. (G. d. investigadores, Entrevistador) Ferreñafe, Ferreñafe, Perú.
45. Olazábal, M. (22 de Agosto de 2015). Síntesis de entrevista a profundidad del socio Martín Olazábal. (G. d. investigadores, Entrevistador) Ferreñafe, Ferreñafe, Perú.
46. Oscar Hugo Pedraza Rendón, Rubén Molina Martínez, & María Soledad Ramírez Flores. (2013). *REVISTA INTERNACIONAL ADMINISTRACION & FINANZAS*. Obtenido de MERCADERO INTERNACIONAL DEL QUESO COTIJA: <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v6n1-2013/RIAF-V6N1-2013-5.pdf>
47. Penrose-Buckley, C. (2007). *Organizaciones de productores*. España: Oxfam GB .
48. Prohass. (2014). *Plantas de Empaque*. Obtenido de <http://www.prohass.com.pe/empaque-y-transporte/plantas-de-empaque>

49. PromPyme. (2009). *La Exportación*. Obtenido de <http://www.oocities.org/es/gabrielrs2004/Gerencia/Foro/Articulos/articulo16.htm>
50. Reinoso, A. F. (Noviembre de 2008). *Economía y Sociedad* 69. Obtenido de Asociaciones de pequeños productores y exportaciones de banano orgánico en el valle del Chira: <http://www.cies.org.pe/sites/default/files/files/articulos/economiaysociedad/27779550-asociaciones-de-pequenos-productores-y-exportaciones-de-banano-organico-en-el-valle-del-chira.pdf>
51. Revista Vivelohoy. (11 de Enero de 2011). *Empresarios y asociaciones agropecuarias de México piden exportar más a China*. Obtenido de <http://www.vivelohoy.com/noticias/8044664/empresarios-y-asociaciones-agropecuarias-de-mexico-piden-exportar-mas-a-china>
52. Sánchez, J. S. (18 de Agosto de 2015). Entrevista a profundidad del socio José Sandoval Sánchez. (G. d. investigadores, Entrevistador) Ferreñafe, Ferreñafe, Perú.
53. Sánchez, J. S. (13 de Agosto de 2015). Gestión Comercial en la asociación Augusta López Arenas. (G. d. investigadores, Entrevistador)
54. Sánchez, J. S. (13 de Agosto de 2015). Síntesis de entrevista a profundidad del socio de la asociación Augusta López Arenas. (G. d. investigadores, Entrevistador) Ferreñafe, Ferreñafe, Perú.
55. Sánchez, J. S. (13 de Agosto de 2015). Entrevista a profundidad del socio José Sandoval Sánchez- Proceso de exportación de la palta hass. (G. d. investigadores, Entrevistador) Ferreñafe, Ferreñafe, Perú.
56. Universitat Politècnica de València . (2013). *Métodos de entrada en mercados exteriores*. Obtenido de https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31217/Internacionalizaci%C3%B3n_submissionb.pdf?sequence=5
57. Valdéz, R. A. (2004). *Exportación Efectiva*. México: <https://books.google.com.pe/books?id=xAUmAgalnHAC&pg=PA89&lpg=PA89&dq=que+es+un+intermediario+en+la+exportaci%C3%B3n&source=bl&ots=Zs2iz9S8de&sig=M6p-MqcsRhMLPpTLLxs5-Luj8Ms&hl=es&sa=X&ved=0CDIQ6AEwBDgUahUKEwjiiuuY-YrGAhWLNxQKHxFoAMk#v=onepage&q=que%20es%20>
58. Venegas, M. C. (2005). *CONTRATO DE COMPRAVENTA*. Obtenido de <http://lord-folken.galeon.com/aficiones1510402.html>

APÉNDICES

Apéndice 1. Matriz de coherencia y Cuadro de Consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis
¿De qué manera las estrategias comerciales mejorarán el proceso de Exportación Indirecta de la palta Hass de la asociación Augusta López Arenas?	Determinar de qué manera las estrategias comerciales mejorará el proceso de exportación indirecta de la palta Hass de la asociación “Augusta López Arenas”.	Las estrategias comerciales ayudan a mejorar el proceso de exportación indirecta optimizando y haciendo el proceso eficiente ya que, dichas estrategias estarán basadas en las necesidades y requerimientos de las empresas exportadoras y también estarán orientadas que la asociación Augusta López Arenas, venda directamente sin intermediarios.
¿Cuál es el diagnóstico comercial de la asociación “Augusta López Arenas”?	Identificar cuál es el diagnóstico comercial de la asociación “Augusta López Arenas”	La asociación actualmente no planifica ni implementa estrategias de gestión comercial lo cual se ve reflejado en contratos que favorecen más al acopiador, quedando la asociación en desventaja.
¿Cuáles son las Estrategias Comerciales que mejorarán la exportación indirecta de la asociación “Augusta López Arenas”?	Indicar cuáles son las Estrategias Comerciales que mejorarán la exportación indirecta de la asociación “Augusta López Arenas”	Las estrategias comerciales que permitirían mejorar el proceso de exportación indirecta de la palta Hass de la asociación Augusta López Arenas con el desarrollo de Integración Vertical hacia adelante porque permitirá enfocarse en los requisitos de cada cliente de manera directa y mejorar el tema de aprovisionamiento a los clientes.
¿Cuáles son las herramientas que permitirán mejorar el proceso de exportación indirecta de la palta Hass de la asociación “Augusta López Arenas”?	Establecer cuáles son las herramientas que permitirán mejorar el proceso de exportación indirecta de la palta Hass de la asociación “Augusta López Arenas”.	Las herramientas para mejorar la gestión comercial serán aquellas que permitan evaluar el entorno de la asociación y las que permitan la ejecución de un plan de acción orientados a mejorar la gestión comercial.

Apéndice 2: Formato de la Guía de Pautas de la entrevista a Profundidad

Guía de pautas de la entrevista de profundidad

OBJETIVO: Conocer el nivel de comprensión y aceptación de los asociados acerca del proceso de la exportación indirecta que realiza la Asociación de Productores de Palta “Augusta López Arenas” localizada en el Distrito de Pítipo de la provincia de Ferreñafe de la Región Lambayeque.

I. Gestión comercial de la asociación

1. ¿Qué opina sobre la gestión comercial que realiza la directiva de la asociación?
2. ¿Cuáles son las actividades que son necesarias gestionar?
3. ¿Quiénes participan en la gestión comercial?
4. ¿Considera que la directiva realiza las actividades comerciales de acuerdo a lo acordado?
5. Si la respuesta es negativa ¿En qué casos no se cumple con lo acordado?
6. ¿Cómo y quién comunica las actividades comerciales de la directiva?

II. Relaciones contractuales con los clientes

7. Tenemos entendido que la asociación realiza contratos con las empresas acopiadoras ¿podría explicar cuáles son las condiciones de los contratos?
8. ¿La asociación ha tenido y tiene diferentes modalidades de contrato para la comercialización?
9. De estas modalidades ¿Cuál cree usted que más ha beneficiado a la asociación?
10. ¿Cree usted que dichos contratos se cumplen a cabalidad?
11. Si no se cumplen a cabalidad ¿podría explicarnos porque no se cumplen?
12. De los intermediarios con los cuales ha trabajado la asociación ¿Cuál cree usted es el que ha cumplido con el contrato y quienes no lo han hecho?

13. El contrato con los clientes ¿le garantiza seguridad?

14. ¿Cómo se realiza el pago pactado en el contrato?

III. Gestión productiva

15. ¿Qué variedad de palta cultiva para la exportación?

16. ¿Qué opina sobre la calidad de la palta de exportación de la asociación?

17. ¿Cuáles son las actividades que se requieren para lograr la calidad de la palta de exportación?

18. ¿Quiénes y cómo participan en la siembra y cosecha de la palta de exportación?

19. ¿Se realiza el control de campo de las operaciones productivas?

20. ¿Recibe usted asistencia técnica para las tareas de campo?

IV. Conocimiento del proceso exportador de la palta HASS

21. ¿Conoce usted cuales son las actividades que cumple la asociación durante el proceso exportador de la palta?

22. ¿Qué opina usted sobre el proceso exportador que realiza la asociación?

23. ¿Cree usted que obtiene beneficios del referido proceso exportador considerando las labores del cultivo de la palta?

24. En el caso de no recibir beneficios ¿cómo cree usted que se perjudica?

25. ¿Podría la asociación exportar la palta sin hacer uso de intermediarios?

26. ¿Qué cree usted que hace falta para que la asociación pueda exportar sin intermediarios?

27. ¿Desearía agregar algo más a esta entrevista?

Apéndice N° 3: Instrumentos Validados

VALIDACIÓN DE LA ENTREVISTA

Estimado Docente/Doctor/Magister,

Siendo conocedor de su trayectoria académica y profesional, nos hemos tomado la libertad de elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido de la entrevista y determinar la validez de las preguntas que se formularán a los socios de la Asociación "Augusta López Arenas".

A continuación presentamos una lista de preguntas relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con un aspa (X) el grado de pertinencia, calidad y adecuación de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. Cabe indicar que no es necesario que responda las preguntas de cada ítem, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente cuestionario.

A.- INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA

Nombre:	<u>Ornela Cruzmont Sandoval</u>
Sexo:	Varón (<input checked="" type="checkbox"/>) Mujer (<input type="checkbox"/>)
Edad:	<u>41</u> años
Profesión o especialidad:	<u>INGENIERA INDUSTRIAL</u>
Años de experiencia laboral:	<u>13</u> años
Lugar de trabajo:	<u>SENASA</u>

B.- GUÍA DE ENTREVISTA

OBJETIVO: Conocer el nivel de comprensión y aceptación de los asociados acerca del proceso de la exportación indirecta que realiza la Asociación de Productores de Palta "Augusta López Arenas" localizada en el Distrito de Pitipo de la provincia de Ferreñafe de la Región Lambayeque.

Ítems relacionados a la gestión comercial	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No
¿Qué opina sobre la gestión comercial que realiza directiva de la asociación?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Cuáles son las actividades que son necesarias administrar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
¿Quiénes participan en la gestión comercial?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Considera que la directiva realiza las	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

actividades comerciales de acuerdo a lo acordado?						
Si la respuesta es negativa ¿En qué casos no se cumple con lo acordado?	✓			✓	✓	
¿Cómo y quién comunica las actividades comerciales de la directiva?	✓			✓		✓
Ítems relacionados a las relaciones contractuales con los clientes	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No
Tenemos entendido que la asociación realiza contratos con las empresas acopiadoras ¿podría explicar cuáles son las condiciones de los contratos?	✓			✓	✓	
¿La asociación ha tenido y tiene diferentes modalidades de contrato para la comercialización?	✓			✓	✓	
De estas modalidades ¿Cuál cree usted que más ha beneficiado a la asociación?	✓			✓	✓	
¿Cree usted que dichos contratos se cumplen a cabalidad?	✓			✓	✓	
Si no se cumplen a cabalidad ¿podría explicarnos porque no se cumplen?	✓			✓	✓	
De los intermediarios con los cuales ha trabajado la asociación ¿Cuál cree usted es el que ha cumplido con el contrato y quienes no lo han hecho?	✓			✓	✓	
El contrato con los clientes ¿le garantiza seguridad?	✓			✓	✓	
¿Cómo se realiza el pago pactado en el contrato?	✓			✓	✓	
Ítems relacionados a la gestión productiva	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No
¿Qué variedad de paíta cultiva para la exportación?	✓			✓	✓	
¿Qué opina sobre la calidad de la paíta de exportación de la asociación?	✓			✓	✓	
¿Cuáles son las actividades que	✓			✓	✓	

se requieren para lograr la calidad de la palta de exportación?						
¿Quiénes y cómo participan en la siembra y cosecha de la palta de exportación?	✓			✓	✓	
¿Se realiza el control de campo de las operaciones productivas?	✓			✓	✓	
¿Recibe usted asistencia técnica para las tareas de campo?	✓			✓	✓	
Ítems relacionados al conocimiento del proceso exportador	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No
¿Conoce usted cuáles son las actividades que cumple la asociación durante el proceso exportador de la palta?	✓			✓	✓	
¿Qué opina usted sobre el proceso exportador que realiza la asociación?	✓			✓	✓	
¿Cree usted que obtiene beneficios del referido proceso exportador considerando las labores del cultivo de la palta?	✓		✓		✓	
En el caso de no recibir beneficios ¿cómo cree usted que se perjudica?	✓			✓	✓	
¿Podría la asociación exportar la palta sin hacer uso de intermediarios?	✓			✓	✓	
¿Qué cree usted que hace falta para que la asociación pueda exportar sin intermediarios?	✓			✓	✓	
¿Desearía agregar algo más a esta entrevista?	✓			✓	✓	

Comentarios:

¡Muchas gracias por su colaboración!


Firma del Experto

Apéndice N° 4: Carta de Consentimiento.



USMP
SAN MARTÍN DE PORRES

Facultad de
Ciencias Administrativas
y Recursos Humanos



EUROPEAN
COUNCIL FOR
BUSINESS
EDUCATION



CONSTANCIA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO DE ACCESO PÚBLICO

Por medio de la presente, informamos que la Asociación de Palta Augusta López Arenas autoriza a las alumnas Becerra Dávila Karla Marjori con código de matrícula No.2010600241 y Vega Zelada Dannae del Milagro con código de Matrícula No. 2010601030 de la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales, de la Universidad de San Martín de Porres, hacer uso de la información que a continuación se detalla, con el consentimiento de la institución, para el desarrollo de su tesis de grado, la cual lleva por título: Evaluación del Proceso de Exportación Indirecta de la "Asociación Augusta López Arenas" de la Provincia de Ferreñafe del 2010 al 2015

1. Índice de Ventas.
2. Producción.
3. Contratos.
4. Entre otros Documentos necesarios para la Investigación.

Dicha información, se recopilará en el Trabajo de Campo para posteriormente ser registrada en su Investigación con fines netamente pedagógicos.

Se expide la presente **CONSTANCIA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**, ha solicitud del interesado (a), para los fines que estime conveniente.

Chiclayo, 30 de Mayo de
2015

Becerra Dávila, Karla Marjori

"Asociación de Palta Augusta
López Arenas"

Vega Zelada, Dannae del Milagro

Apéndice 5: Entrevistas profundas a los socios de la Asociación Augusta López Arenas.

Entrevista N°1

Items relacionados a la Gestión Comercial

¿Qué opina sobre la gestión comercial que realiza directiva de la asociación?

Tenemos una directiva pero no funciona como directiva, creo que nos falta comunicación reunirnos para poder así tener más participación.

¿Cuáles son las actividades que son necesarias administrar?

Las actividades necesarias serian todo lo relacionado para adquirir nuestros productos en cuanto a fertilizantes agua energía creo que está mal administrado, en esos temas tenemos que centrarnos un poco más.

¿Quiénes participan en la gestión comercial?

En la actualidad ya son los mismos agricultores los que tiene que participar porque en la directiva los que la conforman algunos integrantes ya dejaron la asociación, actualmente tenemos al presidente y al tesorero solo estamos 8 socios de trece.

¿Considera que la directiva realiza las actividades comerciales de acuerdo a lo acordado?

No.

Si la respuesta es negativa ¿en qué casos no se cumple con lo acordado?

Bueno cuando la directiva se formó como toda directiva se acuerda trabajar en conjunto de acuerdo a todo lo acordado pero la realidad es otra no se trabaja con esa modalidad.

¿Cómo y quién comunica las actividades comerciales de la directiva?

Ahorita no hay quien nos comunique se da individualmente.

Si hablamos de capacitación no, cada uno tiene que ver lo que mejor le parece ya cada uno si tiene que capacitarse lo ve de manera individual

Lo que necesitamos es capacitarnos en el manejo de la plantación, ya que no contamos con un técnico de campo solo nos basamos en los técnicos de las empresas que nos compran nuestro producto.

Items relacionados a las Relaciones Contractuales con los Clientes

Tenemos entendido que la asociación realiza contratos con las empresas acopiadoras ¿podría explicar cuáles son las condiciones de los contratos?

Bueno lo que nosotros hacíamos era firmar un contrato, muchas veces sin estar legalizado por un notario y bueno solamente fijábamos el precio y este era bajo las condiciones de venta en campo, pero siempre ahí teníamos problemas porque las empresa o intermediarios nos bajaban el precio a la hora de coger la sea como que el calibre es muy chico fruta y nos veíamos en la obligación de vender antes de perder toda la fruta

¿La asociación ha tenido y tiene diferentes modalidades de contrato para la comercialización?

Venta a consignación
Solo venta en campo.

De estas modalidades ¿Cuál cree usted que más ha beneficiado a la Asociación?

Venta en campo cuando vendimos a Carlos Piccone dueño de las lomas chilca que procesaba en Torre Blanca

¿Cree usted que dichos contratos se cumplen a cabalidad?

No, como le mencione anteriormente los contratos no se cumplían a cabalidad porque las empresas se aprovechaban de la falta de asesoría legal que tenemos

Si no se cumplen a cabalidad ¿podría explicarnos porque no se cumplen?

Por la falta de asesoría legal, y falta de conocimiento en comercio exterior.

De los intermediarios con los cuales ha trabajado la asociación ¿Cuál cree usted es el que ha cumplido con el contrato y quienes no lo han hecho?

Nos fue bien cuando vendimos a la empresa de Carlos Piccone dueño de las lomas de chilca como ya les mencione anteriormente, luego bueno hasta en la actualidad venimos trabajando bien con Eurofresh tenemos un contrato firmado hasta el 2017 esperamos que nos sigas yendo bien

El contrato con los clientes ¿le garantiza seguridad?

No la verdad es que nosotros somos empíricos y nos hace falta parte legal en nuestra asociación para que nos defienda ante cualquier irregularidad

¿Cómo se realiza el pago pactado en el contrato?

Como ya mencione anteriormente el pago se da en campo cuando se entrega la fruta.

Items relacionados a la Gestión Productiva:

¿Qué variedad de palta cultiva para la exportación?

La Palta Fuerte y la Hass.

¿Qué opina sobre la calidad de la palta de exportación de la asociación?

Creo que nuestra palta tiene las condiciones necesarias para ser exportada es por eso que muchas empresas vienen hacia nosotros para adquirir nuestro producto.

¿Cuáles son las actividades que se requieren para lograr la calidad de la palta de exportación?

Para tener una buena calidad lo que necesitamos es realizar buenas actividades como la de saneamiento, fertilización, todas las necesarias

¿Quiénes y cómo participan en la siembra y cosecha de la palta de exportación?

Como les decía cada uno ve su campo y mayormente cuando nos viene a comprar son las empresas mismas que traen su personal para cosechar nuestro fruto.

¿Se realiza el control de campo de las operaciones productivas?

No, bueno no propia como ya mencione anteriormente cuando nos viene a comprar son las mismas empresas que traen sus técnicos.

Hemos tenido la oportunidad de visitar a dos empresas empacadoras como torre blanca y Eurofresh, ahorita no contamos con el área necesaria para exportar directamente.

¿Recibe usted asistencia técnica para las tareas de campo?

Solo la que nos proporcionan las grandes empresas, el resto lo ve cada agricultor en su propio campo.

Lo que se requiere es tener la capacidad necesaria para poder exportar, la asociación no puede exportar sin depender de intermediarios, se necesita asesoramiento y una persona para que realice el control.

Items relacionados al conocimiento del Proceso Exportador

¿Conoce usted cuales son las actividades que cumple la asociación durante el proceso exportador de la palta?

Nosotros no exportamos directamente, somos proveedores de esta fruta ya las empresas se encargan de seleccionarla en un empacadora

¿Qué opina usted sobre el proceso exportador que realiza la asociación?

Nosotros bueno por la falta de recurso proveemos a las empresas de la fruta mas no exportamos

¿Cree usted que obtiene beneficios del referido proceso exportador considerando las labores del cultivo de la palta?

Hasta ahora la utilidad que tenemos es poco, debido a que nos hace falta el apoyo de un ingeniero agrícola y un asesor legal para que se respete los contratos que acordamos con las empresas.

En el caso de no recibir beneficios ¿cómo cree usted que se perjudica?

Cada uno tenemos distintas obligaciones con nuestra gente, y tenemos que cumplir, claro que nos perjudicamos

¿Podría la asociación exportar la palta sin hacer uso de intermediarios?

No tenemos los recursos suficientes como financiamiento y tampoco capacidad en campo.

¿Qué cree usted que hace falta para que la asociación pueda exportar sin intermediarios?

Financiamiento y capacidad en campo para cubrir la demanda.

¿Desearía agregar algo más a esta entrevista?

No, eso es todo.

¡Muchas gracias por su colaboración!

Entrevista N°2

Items relacionados a la Gestión Comercial

¿Qué opina sobre la gestión comercial que realiza directiva de la asociación?

No hace ninguna gestión prácticamente no tenemos una directiva, no existe un dialogo entre nosotros

¿Cuáles son las actividades que son necesarias administrar?

Son la luz agua, los fertilizantes también debemos tomar encuentra esto.

¿Quiénes participan en la gestión comercial?

Es de manera individual.

¿Considera que la directiva realiza las actividades comerciales de acuerdo a lo acordado?

No.

Si la respuesta es negativa ¿en qué casos no se cumple con lo acordado?

No hay comunicación entre nosotros cada uno maneja su campo

¿Cómo y quién comunica las actividades comerciales de la directiva?

Nadie, es por ello que no hay capacitación entre nosotros por parte de la organización de la directiva solamente cuando las empresas traen a sus técnicos estos nos suelen orientar como Eurofresh y la empresa de Torre Blanca en las lomas de Chilca, básicamente cada uno ve su campo, lo que nosotros queremos es que nos capaciten en el tema de la plantación eso es lo que más necesitamos para que nos oriente acerca de problemas de hongos, arañas, entre otros.

Ítems relacionados a las Relaciones Contractuales con los Clientes

Tenemos entendido que la asociación realiza contratos con las empresas acopiadoras ¿podría explicar cuáles son las condiciones de los contratos?

Por la falta de conocimiento los contratos que firmábamos nunca se respetaban siempre terminaban los intermediarios y las empresas bajándonos el precio y eso no nos convenía ya que en lugar de ganar perdíamos ahora que estamos trabajando con la empresa Eurofresh y vamos para el 2017 tener una producción orgánica nos está yendo mejor.

¿La asociación ha tenido y tiene diferentes modalidades de contrato para la comercialización?

Solo venta en campo.

De estas modalidades ¿Cuál cree usted que más ha beneficiado a la Asociación?

Venta en campo cuando vendimos a Carlos Piccone dueño de las lomas chilca que procesaba en Torre Blanca y la que tenemos actualmente con Eurofresh.

¿Cree usted que dichos contratos se cumplen a cabalidad?

No, como le mencione anteriormente los contratos no se cumplían a cabalidad porque las empresas se aprovechaban de la falta de conocimiento de nosotros ahora con Eurofresh nos está yendo mejor espero que sigamos así.

Si no se cumplen a cabalidad ¿podría explicarnos porque no se cumplen?

Por la falta de asesoría legal, y falta de conocimiento en comercio exterior.

De los intermediarios con los cuales ha trabajado la asociación ¿Cuál cree usted es el que ha cumplido con el contrato y quienes no lo han hecho?

Nos fue bien cuando vendimos a la empresa de Carlos Piccone dueño de la empresa Torre Blanca en Chilca como ya les mencione anteriormente, ahora estamos trabajando con Eurofresh, esperamos que sigamos trabajando bien.

El contrato con los clientes ¿le garantiza seguridad?

No, por falta de recursos financieros lamentablemente nos hace falta alguien que nos apoye en la parte legal.

¿Cómo se realiza el pago pactado en el contrato?

Cuando se entrega la fruta en campo.

Ítems Relacionados a la Gestión Productiva:

¿Qué variedad de palta cultiva para la exportación?

La Palta Fuerte y la Hass.

¿Qué opina sobre la calidad de la palta de exportación de la asociación?

Creo que la palta es buena porque vienen y la buscan. Hay palta hasta de 100 gramos

¿Cuáles son las actividades que se requieren para lograr la calidad de la palta de exportación?

Para tener una buena calidad lo que necesitamos es realizar buenas actividades como la de saneamiento, fertilización, abono natural, abonos foliares, todo lo que técnicos nos recomiendan

¿Quiénes y cómo participan en la siembra y cosecha de la palta de exportación?

Como les decía cada uno ve su campo y mayormente cuando nos viene a comprar son las empresas mismas que traen su personal para cosechar nuestro fruto.

¿Se realiza el control de campo de las operaciones productivas?

No, cuando nos viene a comprar son las mismas empresas que traen sus técnicos.

¿Recibe usted asistencia técnica para las tareas de campo?

Solo la que nos dan las empresas compradores que traen a sus técnicos ellos no orientan y capacitan en temas de plantaciones.

Ítems relacionados al conocimiento del Proceso Exportador

¿Conoce usted cuales son las actividades que cumple la asociación durante el proceso exportador de la palta?

Nosotros, aunque no exportemos directamente, la palta que cultivamos es comprada para fines de exportación, nosotros somos proveedores de la fruta ya las empresas se encargan de seleccionarla en un empacadora

¿Qué opina usted sobre el proceso exportador que realiza la asociación?

No se da de manera directa como ya les mencione anteriormente, nosotros simplemente y bueno por la falta de recurso simplemente proveemos a las empresas de la fruta.

¿Cree usted que obtiene beneficios del referido proceso exportador considerando las labores del cultivo de la palta?

Buenos hasta ahora el margen de utilidad que tenemos es muy poco, debido a que nos hace falta el apoyo de un ingeniero agrícola que nos oriente mejor y un asesor legal para que se respete los contratos que acordamos con las empresas o intermediarios.

En el caso de no recibir beneficios ¿cómo cree usted que se perjudica?

Que no nos permite cumplir a tiempo con el pago a nuestra gente y mucho menos solventar o cubrir nuestros gastos

¿Podría la asociación exportar la palta sin hacer uso de intermediarios?

Ahora no, como ya les había comentado nos hace falta ayuda profesional.

¿Qué cree usted que hace falta para que la asociación pueda exportar sin intermediarios?

En primer lugar recursos financieros y asistencia profesional, no contamos con un ingeniero que nos oriente y eso hace falta.

¿Desearía agregar algo más a esta entrevista?

No.

¡Muchas gracias por su colaboración!

Entrevista N°3

Ítems relacionados a la Gestión Comercial

¿Qué opina sobre la gestión comercial que realiza directiva de la asociación?

Es para realizar cualquier gestión o compras que se da en el proyecto

¿Cuáles son las actividades que son necesarias administrar?

Como las compras, las empresas nos traen el producto al campo

¿Quiénes participan en la gestión comercial?

La directiva y todos los socios

¿Considera que la directiva realiza las actividades comerciales de acuerdo a lo acordado?

Hay algunas cosas que tenemos que ir solucionando con el tiempo.

Si la respuesta es negativa ¿en qué casos no se cumple con lo acordado?

Tenemos discrepancias, pero se solucionan.

¿Cómo y quién comunica las actividades comerciales de la directiva?

La misma directiva, lo que necesitamos es que otras instituciones nos capaciten y nos ayuden a manejar esta asociación.

Ítems relacionados a las relaciones contractuales con los clientes

Tenemos entendido que la asociación realiza contratos con las empresas acopiadoras ¿podría explicar cuáles son las condiciones de los contratos?

Las condiciones se plasman en los contratos y bueno el pago es contra entrega pero hemos tenido muchos problemas por que las empresas y los intermediarios no respetaban los contratos y nos bajaban el precio por cualquier cosa.

¿La asociación ha tenido y tiene diferentes modalidades de contrato para la comercialización?

Solo venta en campo.

De estas modalidades ¿Cuál cree usted que más ha beneficiado a la Asociación?

Venta en campo cuando le vendimos a Torre Blanca y Actualmente a Eurofresh.

¿Cree usted que dichos contratos se cumplen a cabalidad?

No los contratos no se cumplían a cabalidad porque las empresas tomaban ventaja de la falta de conocimiento de uno, ahora con Eurofresh nos está yendo mejor esperamos continuar

Si no se cumplen a cabalidad ¿podría explicarnos porque no se cumplen?

Es por la falta de conocimiento y un buen apoyo del gobierno.

De los intermediarios con los cuales ha trabajado la asociación ¿Cuál cree usted es el que ha cumplido con el contrato y quienes no lo han hecho?

Nos fue bien cuando vendimos a la empresa de Carlos Piccone dueño de la empresa Torre Blanca en Chilca como ya les mencione anteriormente, ahora estamos trabajando con Eurofresh, esperamos que sigamos trabajando bien, el que no cumplió fue Omar Díaz un intermediario que en sus inicios trabajaba con Carlos Piccone.

El contrato con los clientes ¿le garantiza seguridad?

No, por falta de recursos financieros lamentablemente nos hace falta alguien que nos apoye en la parte legal.

¿Cómo se realiza el pago pactado en el contrato?

No, por falta de recursos financieros lamentablemente nos hace falta alguien que nos apoye en la parte legal.

Ítems relacionados a la gestión productiva:

¿Qué variedad de palta cultiva para la exportación?

La Palta Fuerte y la Hass.

¿Qué opina sobre la calidad de la palta de exportación de la asociación?

La palta es de buena calidad es por ello que la buscan los compradores.

¿Cuáles son las actividades que se requieren para lograr la calidad de la palta de exportación?

Recibir asistencia técnica y capacitación para mejor el manejo de las plantaciones.

¿Quiénes y cómo participan en la siembra y cosecha de la palta de exportación?

Cada uno ve su campo individualmente.

¿Se realiza el control de campo de las operaciones productivas?

No, por nosotros mismos no sino por las empresas que nos compran la fruta

¿Recibe usted asistencia técnica para las tareas de campo?

Las empresas compradoras son las que nos brindan asistencia técnica.

Ítems relacionados al conocimiento del proceso exportador

¿Conoce usted cuales son las actividades que cumple la asociación durante el proceso exportador de la palta?

Nosotros solo somos vendedores de la fruta

¿Qué opina usted sobre el proceso exportador que realiza la asociación?

Lo que se pretende es cultivar una palta de calidad y que nos paguen un buen precio no exportamos pero le vendemos a empresas o intermediarios a veces a nuestra producción es afectada por el clima.

¿Cree usted que obtiene beneficios del referido proceso exportador considerando las labores del cultivo de la palta?

Nuestra ganancia es poca relativamente alcanza para sustentar algunas necesidades los que se pretende es mejorar y recibir apoyo financiero y económico

En el caso de no recibir beneficios ¿cómo cree usted que se perjudica?

No pagar a tiempo a nuestros trabajadores ya que cada uno maneja su campo y aparte cada uno tiene gastos.

¿Podría la asociación exportar la palta sin hacer uso de intermediarios?

No, aún nos falta mucho.

¿Qué cree usted que hace falta para que la asociación pueda exportar sin intermediarios?

Apoyo del estado financiero y económico, pero una buena ayuda capacitándonos y orientándonos de buena manera.

¿Desearía agregar algo más a esta entrevista?

No, eso es todo.

¡Muchas gracias por su colaboración!

Entrevista N°4

Ítems relacionados a la gestión comercial

¿Qué opina sobre la gestión comercial que realiza directiva de la asociación?

¡Nada!, no funciona. Por ahora no hay buena gestión.

¿Cuáles son las actividades que son necesarias administrar?

Comercialización, pero no hemos podido tener un apoyo porque la directiva funciona mal.

¿Quiénes participan en la gestión comercial?

Nosotros mismos, los socios.

¿Considera que la directiva realiza las actividades comerciales de acuerdo a lo acordado?

No.

Si la respuesta es negativa ¿en qué casos no se cumple con lo acordado?

No hay comunicación entre nosotros cada uno maneja su campo

¿Cómo y quién comunica las actividades comerciales de la directiva?

Nadie comunica. Nosotros nos enteramos por nuestros compañeros (los socios) que les preguntamos.

Ítems relacionados a las relaciones contractuales con los clientes

Tenemos entendido que la asociación realiza contratos con las empresas acopiadoras ¿podría explicar cuáles son las condiciones de los contratos?

Bueno el pago es contra entrega, se realiza venta en campo

¿La asociación ha tenido y tiene diferentes modalidades de contrato para la comercialización?

Bueno solo es la venta en campo y a consignación.

De estas modalidades ¿Cuál cree usted que más ha beneficiado a la Asociación?

Venta en campo cuando vendimos a Carlos Piccone dueño de las lomas chilca que procesaba en Torre Blanca.

¿Cree usted que dichos contratos se cumplen a cabalidad?

No, bueno la falta de conocimiento de nosotros influyó mucho en esto porque las empresas se aprovechaban de que nosotros no tenemos conocimiento acerca de contratos o de leyes, muchas veces solo hemos recuperados lo que invertíamos mas no veíamos ganancia, básicamente solo con el dinero que obteníamos lo usábamos para sobrevivir y esto se vino dando año a año, aunque bueno hubo un año en que si nos fue bien

Si no se cumplen a cabalidad ¿podría explicarnos porque no se cumplen?

Por la falta de asesoría legal, y falta de conocimiento en comercio exterior.

De los intermediarios con los cuales ha trabajado la asociación ¿Cuál cree usted es el que ha cumplido con el contrato y quienes no lo han hecho?

Nos fue bien cuando vendimos a la empresa de Carlos Piccone dueño de la empresa Torre Blanca en Chilca como ya les mencioné anteriormente, ahora estamos trabajando con Eurofresh, esperamos que sigamos trabajando bien.

El contrato con los clientes ¿le garantiza seguridad?

No, creo que como asociación falta la coordinación en ese tema, ahora cada uno ve esos temas por su propia parte es decir de manera individual y bueno a lo largo de estos años las empresas no nos pagaban el precio pactado en un inicio en el contrato.

¿Cómo se realiza el pago pactado en el contrato?

El pago es contra entrega, las empresas se van y recogen la fruta en el campo.

Ítems relacionados a la gestión productiva:

¿Qué variedad de palta cultiva para la exportación?

La Palta Hass.

¿Qué opina sobre la calidad de la palta de exportación de la asociación?

La palta es muy buena, la calidad también sino que nosotros muchas veces estamos limitados en lo económico para la compra de los fertilizantes y por eso los calibres salen un poco bajo.

¿Cuáles son las actividades que se requieren para lograr la calidad de la palta de exportación?

Bueno comprar buenos insumos para las plantas, para la siembra y nosotros mismos cuidarlos, trabajar en nuestros cultivos.

¿Quiénes y cómo participan en la siembra y cosecha de la palta de exportación?

Cada uno ve su campo y mayormente cuando nos viene a comprar son las empresas mismas que traen su personal para cosechar nuestro fruto.

¿Se realiza el control de campo de las operaciones productivas?

El control del campo lo realizan las empresas que nos vienen a comprar.

¿Recibe usted asistencia técnica para las tareas de campo?

No, por ahora no. antes sí. Dejamos de recibir por motivo que no tenemos dinero para pagar a alguien quien nos pueda dar asistencia técnica.

Ítems relacionados al conocimiento del proceso exportador

¿Conoce usted cuales son las actividades que cumple la asociación durante el proceso exportador de la palta?

No conozco. Lo único que tenemos es en el campo.

¿Qué opina usted sobre el proceso exportador que realiza la asociación?

No se da de manera directa. Nosotros solo proveemos a las empresas de la fruta.

¿Cree usted que obtiene beneficios del referido proceso exportador considerando las labores del cultivo de la palta?

No siempre, porque mayormente quienes nos compran no nos pagan como es.

En el caso de no recibir beneficios ¿cómo cree usted que se perjudica?

Que no nos permite solventar o cubrir nuestros gastos para comprar insumos que se necesitan para nuevamente producir o sembrar.

¿Podría la asociación exportar la palta sin hacer uso de intermediarios?

Por ahora no puede, porque nos falta un apoyo para poder exportar.

¿Qué cree usted que hace falta para que la asociación pueda exportar sin intermediarios?

Capacitación para poder saber cómo exportar y el dinero.

¿Desearía agregar algo más a esta entrevista?

Bueno esperemos que la directiva pueda moverse para que pueda funcionar bien y así podamos tener una reunión en la que acordemos mejor las cosas para poder mejorar como socios, porque lo que se necesita es comunicarnos, capacitarnos entre otras cosas.

¡Muchas gracias por su colaboración!

Entrevista N°5

Ítems relacionados a la gestión comercial

¿Qué opina sobre la gestión comercial que realiza directiva de la asociación?

Pienso que la gestión comercial aún no es la adecuada como deberíamos tener, siendo una asociación. Considero que nos falta más comunicación.

¿Cuáles son las actividades que son necesarias administrar?

Las actividades de mecanismos en el sector de riego, y los insumos para la planta.

¿Quiénes participan en la gestión comercial?

Principalmente la directiva, pero todos participamos (directiva y socios).

¿Considera que la directiva realiza las actividades comerciales de acuerdo a lo acordado?

No.

Si la respuesta es negativa ¿en qué casos no se cumple con lo acordado?

No, porque no acordamos nada con la directiva; cada socio “camina por su cuenta”, la directiva no nos reúne.

¿Cómo y quién comunica las actividades comerciales de la directiva?

Buenos entre los socios mismos, porque no hay mesas de diálogo con la directiva.

Ítems relacionados a las relaciones contractuales con los clientes

Tenemos entendido que la asociación realiza contratos con las empresas acopiadoras ¿podría explicar cuáles son las condiciones de los contratos?

Como ya les habrán comentado el pago se realiza contra entrega, bueno ahora cada uno maneja su campo y ese es otro problema la falta de comunicación y diligencias que realiza la parte administrativa de la organización, la cual no nos permite que nos vean como asociación.

¿La asociación ha tenido y tiene diferentes modalidades de contrato para la comercialización?

Solo venta en campo previamente las empresas nos visitan luego se firma un contrato, hasta la fecha en que vuelven a recurrir al campo apagarlos y llevarse la palta.

De estas modalidades ¿Cuál cree usted que más ha beneficiado a la Asociación?

Venta en campo o al barrer, porque de esta manera nos pagan un solo precio en general sea el calibre que sea y no sólo por el mayor calibre que la palta pueda tener.

¿Cree usted que dichos contratos se cumplen a cabalidad?

No, muchas veces nos engañan, porque acordamos en algo y luego nos dan pretextos y no nos pagan todo, como se acordó en un inicio.

Si no se cumplen a cabalidad ¿podría explicarnos porque no se cumplen?

Bueno como ya había mencionado que ponen pretextos por el calibre de la fruta y otras cosas más.

De los intermediarios con los cuales ha trabajado la asociación ¿Cuál cree usted es el que ha cumplido con el contrato y quienes no lo han hecho?

Nos fue bien cuando vendimos a la empresa de Carlos Piccone dueño de las lomas de chilca, pero en mi caso no me ha ido bien con Eurofresh porque no me pagó como se había acordado, pero tengo a algunos de mis compañeros que si les fue bien.

El contrato con los clientes ¿le garantiza seguridad?

No en su totalidad, porque no se cumple. Nosotros muchas veces vendemos por la confianza que nos brindan pero

¿Cómo se realiza el pago pactado en el contrato?

El pago se da contra entrega pero no siempre se logra lo pactado previamente, hemos tenido distintos problemas.

Ítems relacionados a la gestión productiva:

¿Qué variedad de palta cultiva para la exportación?

La Palta Hass.

¿Qué opina sobre la calidad de la palta de exportación de la asociación?

Nosotros siempre hemos tenido una buena palta y eso es lo que a veces nos preocupa; si teniendo nosotros una buena palta, por qué a veces no tenemos el beneficio que nosotros deberíamos tener. Lamentablemente no tenemos la capacitación para vender, por eso el comprador se aprovecha de nosotros.

¿Cuáles son las actividades que se requieren para lograr la calidad de la palta de exportación?

Realizar buenas actividades como la de saneamiento, fertilización, todas las necesarias para las platas y también necesitamos de comprar los materiales necesarios.

¿Quiénes y cómo participan en la siembra y cosecha de la palta de exportación?

Cada uno se responsabiliza de sus siembras y cosechas.

¿Se realiza el control de campo de las operaciones productivas?

No. las empresas que nos compran traen sus técnicos.

¿Recibe usted asistencia técnica para las tareas de campo?

A veces, por parte de las empresas que nos compran.

Ítems relacionados al conocimiento del proceso exportador

¿Conoce usted cuales son las actividades que cumple la asociación durante el proceso exportador de la palta?

Si he tenido la oportunidad de ir a la planta empacadora, y he visto que se ha realizado el proceso de calibres, pero no conozco todo el proceso que usan las empresas para exportar nuestros productos.

¿Qué opina usted sobre el proceso exportador que realiza la asociación?

Nosotros bueno por la falta de recurso proveemos a las empresas de la fruta mas no exportamos directamente.

¿Cree usted que obtiene beneficios del referido proceso exportador considerando las labores del cultivo de la palta?

Creo que en muchas ocasiones las empresas exportadoras que nos compran, se aprovechan de nosotros; porque no nos pagan lo que es o a veces no cumplen con los contratos. Ya llevamos algunos años siendo paseados con la venta de la palta.

En el caso de no recibir beneficios ¿cómo cree usted que se perjudica?

Porque no tenemos dinero para poder volver a invertir en nuestra siembra.

¿Podría la asociación exportar la palta sin hacer uso de intermediarios?

Si podría, pero teniendo una adecuada capacitación para exportar y un apoyo económico.

¿Qué cree usted que hace falta para que la asociación pueda exportar sin intermediarios?

Capacitación para buscar un cliente, sobretodo empresas que cumplan con sus contratos, tener una planta empacadora y el dinero, lo económico.

¿Desearía agregar algo más a esta entrevista?

No, eso es todo.

¡Muchas gracias por su colaboración!

Entrevista N°6

Ítems relacionados a la gestión comercial

¿Qué opina sobre la gestión comercial que realiza directiva de la asociación?

Necesitamos un gerente que nos guie, porque en la asociación no tenemos quien nos gestione con respecto a la comercialización.

¿Cuáles son las actividades que son necesarias administrar?

Gestión de la comercialización, mediante una directiva, que por medio del presidente nos pueda gestionar en cuanto a comercialización.

¿Quiénes participan en la gestión comercial?

Todos los socios y la directiva.

¿Considera que la directiva realiza las actividades comerciales de acuerdo a lo acordado?

No.

Si la respuesta es negativa ¿en qué casos no se cumple con lo acordado?

En general, porque la directiva no hace presencia.

¿Cómo y quién comunica las actividades comerciales de la directiva?

Nadie. Como le digo no hay una comunicación o una reunión por parte de los socios con la directiva.

Ítems relacionados a las relaciones contractuales con los clientes

Tenemos entendido que la asociación realiza contratos con las empresas acopiadoras ¿podría explicar cuáles son las condiciones de los contratos?

El trato siempre ha sido contra entrega, es decir venta en campo se fijaba un fecha y estos, bueno después de haber llevado a sus técnico para que brinden asistencia a nuestras plantaciones, procedían a visitar nuestro campo en la fecha pactado pero muchas veces, no cumplían nos hacían problema por el calibre, o por algún defecto que ellos veían en nuestra fruta, o hasta a veces nos dejaban la fruta y se llevaban solo un lote porque el resto ya no lo querían.

¿La asociación ha tenido y tiene diferentes modalidades de contrato para la comercialización?

Venta a consignación
Solo venta en campo.

De estas modalidades ¿Cuál cree usted que más ha beneficiado a la Asociación?

Venta en campo cuando vendimos a Carlos Piccone dueño de las lomas chilca que procesaba en Torre Blanca

¿Cree usted que dichos contratos se cumplen a cabalidad?

Solo uno se llegó a cumplir el cual fue con la empresa Torre Blanca, el resto no, en un inicio trabajamos con un intermediario de nombre Omar Díaz él trabajaba para la empresa Torre Blanca, después este señor formo su propia empresa con su esposa y allí vinieron los problemas, este hombre nos estafo y nunca más apareció.

Si no se cumplen a cabalidad ¿podría explicarnos porque no se cumplen?

Por la falta de asesoría legal, y falta de conocimiento en comercio exterior.

De los intermediarios con los cuales ha trabajado la asociación ¿Cuál cree usted es el que ha cumplido con el contrato y quienes no lo han hecho?

Solo con la empresa Torre Blanca me fue bien.

El contrato con los clientes ¿le garantiza seguridad?

No, lamentablemente nos hace falta asistencia legal, es por ello de que casi siempre los contratos no se llegan a cumplir completamente.

¿Cómo se realiza el pago pactado en el contrato?

El pago es contra entrega, los compradores van al campo en una fecha determinada, recogen la fruta y nos pagan.

Ítems relacionados a la gestión productiva:

¿Qué variedad de palta cultiva para la exportación?

La Palta Hass.

¿Qué opina sobre la calidad de la palta de exportación de la asociación?

Buena la calidad de la Palta Hass, lo que si necesita es echarle todos los productos.

¿Cuáles son las actividades que se requieren para lograr la calidad de la palta de exportación?

Para tener una buena calidad lo que necesitamos es colocar un buen abono o fertilizantes, el regado de las plantas, control de plagas, entre otros.

¿Quiénes y cómo participan en la siembra y cosecha de la palta de exportación?

Cada uno se encarga de ver sus cultivos.

¿Se realiza el control de campo de las operaciones productivas?

Por nosotros, pero se necesita de un técnico, que se encargue de ver las plagas.

¿Recibe usted asistencia técnica para las tareas de campo?

No, sólo a veces cuando las empresas que nos compran envían a sus técnicos.

Ítems relacionados al conocimiento del proceso exportador

¿Conoce usted cuales son las actividades que cumple la asociación durante el proceso exportador de la palta?

No, porque ellos (los compradores) lo procesan.

¿Qué opina usted sobre el proceso exportador que realiza la asociación?

Nosotros por la falta de recurso proveemos a las empresas de la fruta mas no exportamos

¿Cree usted que obtiene beneficios del referido proceso exportador considerando las labores del cultivo de la palta?

Cuando ellos (compradores) vienen, nos ponen pretextos: que ellos llevan la planta y allá (en su empresa) tienen que realizar un montón de procesos y ya después viene el pago, y a veces nos dan pretextos que salía un poco mal la palta, etc.

En el caso de no recibir beneficios ¿cómo cree usted que se perjudica?

Cada uno tenemos distintas obligaciones de pago por cumplir.

¿Podría la asociación exportar la palta sin hacer uso de intermediarios?

Tendríamos que ver, porque para poder vender tendríamos que tener todos los certificados y contar con un profesional que nos asesore.

¿Qué cree usted que hace falta para que la asociación pueda exportar sin intermediarios?

Tener los certificados y una persona que nos asesore, porque para exportar se necesita tener todo los requisitos.

¿Desearía agregar algo más a esta entrevista?

Eso es todo.

¡Muchas gracias por su colaboración!

Apéndice 6: Evidencias de Cotizaciones Solicitadas

1. Proceso para solicitar el certificado de un Predio- SENASA

S Samuel Anderson Gonzales Vasquez <uie_lambayeque@senasa.gob.pe> Ayer, 10:20 a.m. Usted

Reenviaste este mensaje el 28/05/2018 10:56 a.m.

Buenos días Srta DANNAE.
Le envío la información de lo conversado telefónicamente.

Link de SENASA-VUCE para descargar MANUALES – Aquí encontrara los manuales para los tramites VUCE, en especial el que debe buscar es el SNS024 para la Certificación de un Predio para la Exportación
<https://www.senasa.gob.pe/senasa/vuce/>

El registro de un predio no tiene costo, para registrar un predio debe acercarse al CTD MOTUPE – SENASA, llevar un documento que sustente la titularidad, posesión, arrendamiento o alquiler del predio que va a registrar, un mapa o croquis donde de la ubicación del predio, las coordenadas GPS del algunos puntos predio, documento de identidad del representante legal para identificación y registro, información del predio tales como tipo de cultivos, cantidad de plantas por hectárea, fechas de instalación.

En CTD Motupe (teléfono 074-226044), puede consultar con la Ing. Margarita Ruiz Graus, en el momento del registro indica que el predio registrado es para la exportación y de acuerdo a la dimensión y ubicación del predio se instalaran *trampas oficiales de mosca de la fruta* si son necesarias, o el SENASA indicará cual es la *trampa oficial de mosca de la fruta* más cercana.

Slids.

 **Samuel Andersom Gonzales Vasquez**
Soporte Técnico – GIS
Dirección Ejecutiva Senasa Lambayeque
Carretera a Pomalca Km 2.5 – Chiclayo.
074-226044
983281155
(511) 3133300 ext. 4309
uie_lambayeque@senasa.gob.pe

2. Datos para Cotización de Certificación Global GAP

Datos para cotización - Certificación GlobalGAP

Estimada Karla

Buen día, gracias por tu llamada el día de ayer.

Los datos que necesitamos saber para la certificación son:

- Razon social de la asociación y RUC
- Dirección Legal
- Persona de contacto (si eres tú, o si hay otra persona directamente de la asociación)
- Cultivos y hectáreas
- Número de Agricultores involucrados (de ser grupo de productores)
- Ubicación de los campos y distancias promedio entre agricultores
- Fecha de cosecha estimada
- Alcance de su certificación (solo campos de cultivo, o también piensan exportar directamente como asociación y van a maquilar en una planta de proceso subcontratada?)

En base a esos datos les generamos la cotización de certificación, acorde a sus requerimientos. Si me puedes enviar los datos a la brevedad, sería ideal.

Quedo atento a tu respuesta.

Jimmy Camero Centeno - Gerente Comercial

Telf. fijo: 511 – 7225059 / Telf. Móvil: 511 - 991897090
Linkedin: <https://www.linkedin.com/company-beta/18006704/>
<http://www.mayacert.com> <http://www.agrocolor.es>



3. Cotización para solicitar Certificado Global GAP: NSF, MAYACERT, ACERTA LATINOAMERICA.

NSF COTIZACIÓN N° 33_CERTABR_230418_GG OPC. 2

 Anacleto Pinedo, Maria del Pilar <manacleto@nsf.org>
Lun 23/04/2018, 04:27 PM
Krlambd@hotmail.com; y 4 más

 NSF COTIZACIÓN N° 33_...
322 KB

Descargar Guardar en OneDrive

Estimada Karla,

De acuerdo a lo solicitado, adjuntamos su propuesta económica.

Esperamos sus pronto comentarios.

Saludos cordiales/Best Regards,

María Del Pilar Anacleto.
Operations Assistant, Food Safety Administration
T +51 1 6165200 (ext.267) **M** +51 9 81453979 **E** manacleto@nsf.org

NSF International | nsf.org
Av. La Marina 3035. San Miguel. Lima. Peru

MAYACERT Agrocolor_Cotizacion Certificacion GlobalGAP Opcion 2_ Asociacion AUGUSTA LOPEZ 2018



Jimmy Camero <jimmy.camero@mayacert.com >

Lun 14/05/2018, 12:23 PM

'karla Becerra Dávila'; elmer.zevallos@mayacert.com; 'ADMINISTRACION'; operaciones.peru@mayacert.com; ✉



Descargar Guardar en OneDrive

Estimada Karla.

Buen día. Envío la cotización para Certificación GlobalGAP opción 2, dos días de auditoría, para la Asociación AUGUSTA LOPEZ.

Adicionalmente les ofrecemos como Servicio A COSTO CERO una Pre Auditoría GlobalGAP de 1 día, para que lleguen mejor preparados a su auditoría de certificación GlobalGAP. Los viáticos de este servicio los cubre el cliente.

Quedamos atentos a tus comentarios, de tener alguna consulta no dudes en llamarme.

Atte.

Jimmy Camero Centeno - Gerente Comercial

Telf. fijo: 511 – 7225059 / Telf. Móvil: 511 - 991897090

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/company-beta/18006704/>

<http://www.mayacert.com> <http://www.agrocolor.es>



COTIZACION CERTIFICACIÓN GLOBALGAP - ASOCIACION DE PRODUCTORES DE PALTA AGUSTA LOPEZ AREN

MZ

Mirtha Zumarán <comercial_peru@acerta-cert.com>

Vie 18/05/2018, 06:17 PM

'karla Becerra Dávila'; 'Comercial_Peru';



Descargar Guardar en OneDrive

Estimada Marjori, como te va, espero que hayas tenido un buen viaje.

Adjunto te hago llegar la cotización solicitada que incluye la pre auditoría y el proceso completo de certificación globalgap, el cual costa de 2 visitas al año, como lo estipula la norma globalgap en caso de grupo de agricultores.

En caso tengas alguna duda estoy a tu disposición, la cotización no incluye viáticos del auditor, los cuales son asumidos en todos los casos por el cliente.

Saludos cordiales,

Mirtha Zumarán P.

Gerente Comercial

ACERTA LATINOAMERICA



LEADERS IN RELIABILITY
LÍDERES EN FIABILIDAD

Address: Av. Andrés Avelino Cáceres 593, Surquillo - Lima

Claro/Rpc: 965724376

Skype : mirthazu29

4. Costo de Certificación Global GAP: NSF, MAYACERT, ACERTA LATINOAMERICA



CTZ-CERTABR033
23.04.18

NSF COTIZACIÓN N° - CERTABR033 2018

Cliente: ASOCION DE PALTA AUGUSTA LOPEZ ARENAS

Dirección:

Contacto: Karla Becerra Dávila

Teléfono: 972832792

E-mail: Krlambd@hotmail.com

Expiración: 90 días desde la fecha de emisión

Comentarios:

CONCEPTOS	AUDITOR	DIAS	IMPORTE USD (\$)*	
			SIN IGV.	
QMS - AUDITOR	1	1.00	\$	700.00
GG - AUDITOR	1	3.00	\$	1,950.00
GLOBAL GAP OPC. 2 - FEE			\$	1,500.00
MEMBERSHIP FOODS PLUS BAND FEE			\$	1,340.00
REPORTE DE AUDITORIA GG OPC. 2			\$	650.00
AUDITORIA DE SEGUIMIENTO GG. OPC. 2	1	2.00	\$	1,300.00
TOTAL (IMPORTE SIN IGV.)			\$	7,440.00

(*) Los importes indicados No incluyen el IGV., y son montos expresados en Dólares.

(*) Los importes estimados están sujetos a cualquier cambio en la propuesta.

(*) La presente propuesta Económica NO incluye gastos de traslado, viáticos del auditor.

(**)El Cierre de facturación se realizará los 22 de cada mes, luego de la fecha mencionada no se emitirá ningún comprobante.

TÉRMINOS Y CONDICIONES

Aceptación por EL SOLICITANTE:
 Formalizar la aceptación de la propuesta económica firmada, O/S – HE, vía electrónica, al correo: manacleto@nsf.org (Srta. Maria del Pilar Anacleto) & jrazuri@nsf.org (Sr. José Razuri). Una vez autorizado, el trabajo se hará en base a una agenda acordada por el cliente y NSF.



CERTIFICADORA MAYACERT, S.A.
DE PRODUCTOS ECOLÓGICOS
ACREDITADA EN ISO/IEC 17065

Lugar y Fecha: Lima 14 de Mayo 2018
Código 425

Por este medio estoy enviando la oferta de servicios de Inspección y certificación de los programas detalladas a continuación:

Del proyecto: **ASOCIACION DE PRODUCTORES DE PALTA AUGUSTA LOPEZ ARENAS – RUC 20487787044**

Dirección fiscal: CALJUANA CASTRO DE BULNES NRO. 905 CERCADO DE FERREÑAFE LAMBAYEQUE - FERREÑAFE – FERREÑAFE

Alcance: **Auditoría GlobalGAP Opción 2 – Palto 8 Agricultores 43.3 hectáreas – Solo campo. 2 días de Auditoría In situ.**

Servicio A Costo CERO: Pre Auditoría GlobalGAP [1 día]. Los viáticos los cubre el cliente.

Contacto: Karla Becerra Dávila – Teléfono 972832792 – Correo: krlambd@hotmail.com

El valor total (sin IGV) de la presente cotización es de US\$	3400	Tres Mil Cuatrocientos (en letras) dólares con 00/100
---	-------------	---

Forma de pago:

1. MAYACERT emitirá la factura antes de la realización del servicio.
2. Los importes deberán abonarse, el 50% ANTES DE REALIZARSE EL SERVICIO, así como la deducción correspondiente (12%). El saldo se deberá abonar posterior al servicio, antes de la entrega del certificado. Cuenta Corriente DOLARES Scotiabank Nro. 4767652 – CERTI MAYA SAC. Cuenta Deducción Banco de la Nación SOLES: 00-003-200922
3. Enviar la cotización firmada y escaneada a los correos: jimmy.camero@mayacert.com – peru@mayacert.com
4. Para que se pueda emitir los certificados físicos y digitales es necesario que el solicitante esté al corriente de pagos con MAYACERT. El Certificado GlobalGAP será emitido por nuestro International Partner AGROCOLOR.
5. La presente cotización no incluye IGV, no incluye viáticos del auditor. De prolongarse la auditoría por temas externos no manejables ni considerados previos a la auditoría, así como imprevistos que se puedan presentar durante el desarrollo del trabajo, el proyecto asumirá dicho costo adicional.
6. Se cobrará mora si el pago no se efectúa antes de realizarse la inspección/verificación y se cobrarán US\$ 15.00 por cheque rechazado.

Atentamente,

Área Comercial MAYACERT Peru

(1)

Confirmación de aceptación de los costos del servicio por el cliente: Sí No



PRESUPUESTO DE SERVICIOS DE CERTIFICACIÓN

Cliente	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AUGUSTA LÓPEZ ARENAS DEL DISTRITO DE PITIPO	RUC	20487787044	Cód. Oferta	COT-0053-GG
Dirección	CAL JUANA CASTRO DE BULNES NRO. 905 CERCADO DE FERREÑAFE LAMBAYEQUE			Fecha	18.05.18
Comentar.	Auditoría Globalgap ver 5.1 Futas y Hortalizas Alcance: 43.3 (campos en Lambayeque) Contacto: Marjori Becerra Cel: 972832792 Email: krlambd@hotmail.com				

Alcance: SI GLOBALGAP 5.1 NO Tesco Nurture NO GRASP NO Prod. Integrada

N° Productor/es	8	Cultivos	Palto	N° fincas	8	Superficie	43.3
------------------------	---	-----------------	-------	------------------	---	-------------------	------

CONCEPTOS	N° Uds.	IMPORTE (\$) sin IGV
Proceso completo de certificación del protocolo GlobalGAP v5.1 incluyendo 3 día de auditoría de certificación, más informes, revisión y validación de expediente, dictámenes y, en su caso, certificados de conformidad (7 días). Son 2 visitas al año, una de certificación y otra de seguimiento.	1	4,312 USD
Pre auditoría Globalgap opción 2 (2 días)		

El detalle de los costos de la auditoría se detalla a continuación:

CONCEPTOS	N° Uds.	IMPORTE (\$)
Fee de inscripción, renovación y número de has GlobalGAP	8	402
Fee adicional por agricultor	8	12
Fee SGC Globalgap		153
Auditoría y emisión de informes GlobalGAP	8	2100
Pre auditoría Globalgap	8	1200
Evaluación del expediente por el Comité de Certificación GG	8	345
Trámites administrativos anual	1	100

Los importes indicados no incluyen el IGV

La validez de esta oferta es de 30 días.

Forma de pago

1. ACERTA emitirá la factura antes de la realización de la auditoría.
2. Los importes deberán abonarse **al 100% ANTES DE REALIZARSE LA AUDITORIA** como el plazo máximo por cualquiera de los siguientes medios de pago: transferencia, cheque. N° cuenta BCP Soles: 194-2397021-032, BCP USD: 194-2397073-1-67, CCI SOLES BCP: 00219400239702103296, CCI DOLARES BCP: 00219400239707316797. ACERTA PERÚ SAC – RUC: 20601978670.

ADJUNTAR VOUCHER O NÚMERO DE OPERACIÓN Y COTIZACIÓN FIRMADA A:
comercial_peru@acerta-cert.com y peru@acerta-cert.com

5. Cotización de implementación global GAP

COTIZACIÓN IMPLEMENTACIÓN GLOBAL GAP

Introducción

GLOBALG.A.P. es un organismo privado que establece normas voluntarias por medio de las cuales es posible certificar productos agrícolas en cualquier parte del mundo. Nació en 1997 como iniciativa de una asociación de productores agrícolas y minoristas en conjunto con supermercados de Europa, agrupándose bajo el nombre de EUREP, con el objetivo de establecer normas armonizadas en cuanto a procedimientos y certificación, atendiendo, entre otros, temas de seguridad alimentaria, ambientales y laborales. EUREPG.A.P., actualmente GLOBALG.A.P., adecua los estándares de las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) en la agricultura convencional..

Objetivos generales:

- Diseñar, formular y ejecutar políticas y procedimientos adecuados para la implementación de las Buenas Prácticas Agrícolas GLOBAL GAP
- Acompañamiento hasta la certificación final del Sistema.

Objetivos específicos:

- Diseñar, formular y ejecutar políticas y procedimientos adecuados para la implementación del Sistema GLOBAL GAP.
- Conocer y cumplir los lineamientos internacionales legales, reglamentarios y voluntarios.

Metodología:

Para lograr una certificación GLOBAL GAP se tiene que seguir los siguientes pasos:

- Manual Políticas GLOBAL GAP
- Manual de Procedimientos GLOBAL GAP
- Registros del Sistema
- Sistema de Gestión
- Acomodos de infraestructura según Protocolo GLOBAL GAP
- Realización de charlas y Talleres de Capacitación Realización de Pre auditoria antes de Certificación final
- Ensayos de laboratorio (Agua, fruta) a cargo de la Asociación.
- Certificación final (Costo separado de la Implementación según número de socios, efectuada por Certificadora Internacional)

6. Fases de trabajo del consultor especializado en global GAP

Para ello se establecerán 3 fases de trabajo:

1. Diagnostico del Protocolo GLOBAL GAP

Verificación in situ de la aplicación del Protocolo GLOBAL GAP observación de las prácticas y controles durante el proceso, identificando las debilidades del Sistema, promoviendo la aplicación de oportunidades de mejora.

El producto que se obtiene con este servicio es un Informe Técnico ponderado en el cual se detallan los hallazgos, incumplimientos del Protocolo GLOBAL GAP.

Se trabajará un Plan de Acción conjuntamente con Encargado de la administración del Sistema estableciéndose las acciones a seguir.

El Protocolo GLOBAL GAP considera 3 módulos:

- Módulo base para todo tipo de explotación Agropecuaria
- Módulo base para cultivos
- Módulo Frutas y Hortalizas

2. Implementación del Protocolo GLOBAL GAP.

En función de los requerimientos de la Asociación y a los resultados del Diagnostico del Sistema, se ejecuta el Plan de Acción. El Consultor se compromete junto con administrador y encargados de la documentación en conducir la implementación del Sistema y brindar soporte técnico permanente para la elaboración y ejecución del Sistema de Gestión.

Se realizarán 4 Charlas para todos los asociados:

- Charla sobre el protocolo GLOBAL GAP e Higiene
- Charla de Uso seguro de pesticidas
- Charla de Seguridad y Bienestar del trabajador
- Maquinaria compleja y equipos peligrosos

3. Auditoría interna del Protocolo GLOBAL GAP

Una vez implementado el Sistema, se llevará a cabo una auditoría interna a todos los asociados fin de detectar hallazgos. Todos los asociados deben por igual implementar el Protocolo GLOBAL GAP. Cada agricultor tendrá su informe de trabajo

4. Auditoría final

A cargo de Certificadora Internacional.

7. Costo de consultor especializado

COTIZACION:

S/ 7,000 (Siete Mil)

Recibo por HHPP Incluido impuestos.

Incluye pasajes externos, alojamiento, no incluye traslado interno, refrigerios.

CUENTA BBVA AHORROS SOLES.- 0011 0179 0200 396892

CCI BBVA SOLES.- 0111 79 00 0200 3968 9298

CUENTA BCP AHORROS SOLES.- 191 332 321 810 58

CCI BCP SOLES.- 002 191 133 232 181 058 58

FORMA DE PAGO:

- 50% a la aceptación de la propuesta
- 25% después de la Pre auditoría
- 25% después de la certificación final.

8. Costo de implementación





Juan Carlos Mendoza <jcmendozas@yahoo.es>



Vie 25/05/2018, 09:19 AM

Karla Marjori Becerra Davila; ✉

Estimada Marjorie:

Según tu pregunta del costo aproximado de Infraestructura que debe tener la Asociación para poder pasar exitosamente la certificación, esta oscila en 16000 soles aproximado, utilizando materiales simples, y poniendo la Asociación la mano de obra.

Tener en cuenta que esta construcción simple servirá para todos los asociados en un área común y que debe permanecer bien cuidada por varios años ya que año a año se tendrá que certificar siempre y cuando los asociados lo decidan así.

Saludos cordiales,

Juan Carlos Mendoza

Consultor Gestion de la Inocuidad,

Responsabilidad Social y Medio Ambiente

956902526

Apéndice 7: Evidencias de cursos de capacitación brindados por los gremios empresariales.

1. Conferencia de Negociación Efectiva y Técnicas de Venta- Cámara de Comercio de Lambayeque.

CONFERENCE NEGOCIACION EFECTIVA Y TECNICAS DE VENTAS

CÁMARA DE COMERCIO Y PRODUCCIÓN DE LAMBAYEQUE

ÚNETE AL GREMIO EMPRESARIAL MÁS REPRESENTATIVO DE LA REGIÓN LAMBAYEQUE

Capacitación Empresarial

CONFERENCIA NEGOCIACION EFECTIVA Y TECNICAS DE VENTAS

CONFERENCIA
NEGOCIACION EFECTIVA Y TECNICAS DE VENTA

DIRIGIDO A:
Personas interesadas en el control de las ventas y comercialización de productos y servicios diversos.

OBJETIVO:
Ayudar a empresarios de negociación y Mercados de venta que presenten un mejor resultado en los campos de la empresa según la planificación de actividades comerciales.

Sábado 30 Septiembre

Expositor:
Lic. Carlos Cienfuegos Vega
Licenciado en Ciencias Administrativas con Maestría en Administración y Dirección de Empresas.
• Consultor y Coach de Empresa Comercial
• Networker Profesional

TEMARIO:
El negociador exitoso.
Planificación y organización.
Cómo prospectar.
Preparación del Ejecutivo: Rendimiento de ventas.
Interacción con el cliente.
Detector necesidades y motivaciones del cliente.
Presentación de beneficios.
Manejo de objeciones.
Búsqueda del cliente y comercialización.
Acciones de seguimiento hasta la firma del contrato.
La Red - venta para mantener a nuestro Cliente.
Reorganización de Actividades para un nuevo ciclo de ventas.

Inversión
Asociado: S/ 50.00
No Asociado: S/ 70.00

4:00 pm - 8:00 pm CÁMARA DE COMERCIO

Inscripciones: Av. Balta 506 - 2do piso - 233040 - 238081 Anexo 116
Cel: 944679523 - E-mail: capacitacion@cciam.org.pe www.cciam.org.pe

Canal en Youtube - CCPL

Ver más videos

Enlaces Externos

SUNAT
sunarp

2. Capacitación en Agro exportaciones- ADEX

https://outlook.live.com/owa/?path=/mail/search/rp

facebook Admisión Utp Amazon.com: Dc Mi 272 cumpleaños de Amazon.com: Cater Duolingo: Aprende PRONABEC - Progr Traductor

Nuevo Eliminar Archivar Como no deseado Limpiar Mover Categorías Destacar

R Renatto Arturo Rojas Puente <rojas@adex.org.pe>
vie 06/02/2019, 09:39 a.m.

Bandaja de entrada

Estimado Señor Empresarios, buenas tardes.

Reciban un cordial saludo por parte de la Asociación de Exportadores (ADEX) región norte, institución encargada de promocionar, capacitar y orientar a las empresas exportadoras a lograr el cumplimiento eficiente de sus metas, contando con cuatro (04) gerencias enfocadas en brindar el apoyo necesario a nuestras empresas asociadas, entre ellas tenemos Gerencia de Manufacturas, Gerencia de Servicio al Comercio Exterior e Industrias Extractivas, Gerencia de Aprovechamientos y Gerencia de Finesídes, así mismo comunicamos que han sido invitados a formar parte de nuestra institución.

Nuestra institución brinda los siguientes servicios:

- Representación Gremial, defensa y coordinación gremial con organismos del sector público y privado.
- Asesoría Empresarial, Centro jurídico de ADEX – asesoría en comercio exterior: comercio internacional, régimen tributario, régimen laboral.
- Información Comercial, acceso a nuestro sistema de inteligencia comercial ADEX DATA TRADE, para el análisis de comercio exterior y gestión de los mercados internacionales.
- Publicaciones Especializadas, difusión de revistas (Perú Exporta), Directorio de Exportaciones (Sectorial y regional) y ranking sectorial.
- Actualización y Capacitación, invitaciones a seminarios, congresos y foros internacionales, así como programas de actualización comercial, con importantes descuentos a todo el personal que labore dentro de la empresa asociada.
- Promoción Comercial, participación en eventos de salida comercial (ferias internacionales, ruedas de negocios, misión comercial, visión comercial, etc.).
- Servicios Empresariales, Visa empresarial – APEC (TARJETA A3TC).

Si la empresa está interesada en formar parte de nuestra asociación, enviar mensaje para poder coordinar una reunión presencial y explicar más a detalle los servicios que brindamos y los beneficios que obtendrá.

PD. Adjuntamos flyer de nuestro curso actual.

Saludos,
ATA.

ADEX
Asociación de Exportadores 40 AÑOS

Renatto A. Rojas Puente
Asociación de Exportadores - ADEX
Ejecutivo de Ventas
Central Telefónica (074) 625500 Doble: 8004
Calle María Inga 830 - 4to piso, Chiclayo - Perú
www.adex.org.pe

Seguros Yo seguro, actúo y vivo seguro. Hazlo tu también.