

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA**

**ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN AGRONEGOCIOS**



**“COMPETITIVIDAD DE LA OFERTA EXPORTABLE DE LA PALTA
HASS (*Persea americana*) EN EL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS”**

Presentada por:

EDUARDO SIMEÓN BALVIN CALDERÓN

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAGISTER
SCIENTIAE EN AGRONEGOCIOS**

Lima – Perú

2016

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA**

**ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN AGRONEGOCIOS**

**“COMPETITIVIDAD DE LA OFERTA EXPORTABLE DE LA PALTA HASS
(*Persea americana*) EN EL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS”**

**Presentada por:
EDUARDO SIMEÓN BALVIN CALDERÓN**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
MAGISTER SCIENTIAE**

Sustentada y aprobada ante el siguiente jurado:

**Dr. Luis Jiménez Díaz
PRESIDENTE**

**Mg.Sc. Luis Espinoza Villanueva
PATROCINADOR**

**Dr. Ampelio Ferrando Perea
MIEMBRO**

**Dr. Leoncio Fernández Jeri
MIEMBRO**

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme llegar hasta esta etapa de mi vida, a mis padres Máximo y Ricarda (†), y a mis hermanos Jorge, Walter, Alberto (†), José, Javier, César, Manuel, Carolina y Juan. A mi esposa Libia. A mis hijos Eduardo, Magaly, Santiago y a mi nieta Ariana por ser los pilares más importantes de mi vida, con todo el amor del mundo y gratitud, por su apoyo incondicional, confianza y orientación a lo largo de mi vida personal y profesional.

Eduardo.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional Agraria La Molina, por haberme brindado una formación académica de alto nivel y a los docentes de la Maestría en Agro negocios, por los conocimientos y enseñanzas impartidas durante mi formación post gradual.

Al asesor de Tesis Mg. Sc. Luis Enrique Espinoza Villanueva, a quien expreso el más afectuoso agradecimiento por su incondicional apoyo y destacada dirección en la realización del trabajo de investigación.

A los jurados del proyecto de tesis Ph D. Luis Jiménez Díaz, Dr. Ampelio Ferrando Perea y Dr. Leoncio Fernández Jeri, mi más sincero agradecimiento por su destacada dirección en la evaluación del proyecto de tesis.

A las Instituciones Gubernamentales y no Gubernamentales del departamento de Lima e Ica, por las facilidades brindadas para la obtención de la información conducente al desarrollo del proyecto de tesis.

A mis compañeros de promoción, en especial a Richard Calagua por el apoyo incondicional demostrado durante los años de estudio.

Finalmente, agradezco a mi esposa, hijos, nieta Ariana y Koko por el ánimo y apoyo brindado para lograr este objetivo.

COMPETITIVIDAD DE LA OFERTA EXPORTABLE DE LA PALTA HASS (*Persea americana*) EN EL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS”

RESUMEN

La presente investigación denominada “Competitividad de la oferta exportable de la palta Hass (*Persea americana*) en el Mercado de Estados Unidos”, se realizó en el departamento de Lima e Ica, durante el periodo del 2004 al 2014. El propósito de la investigación fue realizar el análisis la oferta exportable, además se analizó las características del mercado de Estados Unidos de América y el nivel de competitividad de comercio internacional en comparación con México y Chile. Para ello, se analizaron los factores que determinan la competitividad de la oferta exportable en la cadena productiva de la palta Hass, utilizando la evaluación del proceso de generación de valor, cadena de valor y las cinco fuerzas de Porter. Para el análisis del mercado de Estados Unidos de América se tuvo en cuenta las características geográficas, psicográficas y conductuales del mercado, además se evaluó los requisitos de exportación hacia USA. En relación al nivel de competitividad del Perú en el comercio internacional en comparación con México y Chile se utilizó el método de ventaja comparativa revelada. La oferta exportable del Perú al (2014) es de US\$ 298 millones de dicho producto, lo que representa un crecimiento de 67.5% en relación al mismo periodo del año anterior (US\$178 millones), ocupando el segundo lugar en exportaciones a nivel mundial desplazando a Chile. Las características del mercado norteamericano están en función al crecimiento poblacional, nivel socio económico y estilo de vida; que se ve influenciado por la creciente preocupación de cuidar la salud consumiendo producto fresco. Para el análisis de los niveles de competitividad comercial se tomó en cuenta tres países Perú, México y Chile referentes en exportación de palta Hass a nivel mundial cuyos resultados son: $VCE > 0$, $VCI < 0$; $VCR > 0$ y $VCRS > 0$ para los tres países . En base a los datos mostrados anteriormente el Perú muestra mayor ventaja comparativa en comparación a México y Chile, por lo tanto los niveles de competitividad son mayores en el comercio internacional de esta fruta. En lo referente a la inserción en el mercado internacional el Perú muestra una tasa de crecimiento promedio anual de 25,0% y de eficiencia del 4.1% superando a México y Chile. Además la palta que exporta el Perú cumple con las normas de calidad en relación al contenido de materia seca que es de 22%. Por otro lado debemos indicar que el Perú ha creado la Comisión Peruana de Paltas, para promocionar de manera bilateral el consumo de palta Hass en el país del norte.

Palabras clave: Competitividad, ventaja comparativa revelada, inserción, palta.

COMPETITIVENESS EXPORTABLE of Hass Avocado (*Persea americana*) OFFER IN THE UNITED STATES MARKET"

SUMMARY

This research entitled "Economic and business factors affecting the Hass (*Persea americana*) avocado to Optimize Export Market United States" was held in the department of Lima and Ica, during the period from 2001 to 2011. The purpose the research was the analysis exportable supply, market characteristics of the United States and the competitiveness of international trade compared with Mexico and Chile also analyzed. To do so, the factors that determine the competitiveness of export supply in the productive chain of the Hass avocado were analyzed using the evaluation value generation process, value chain and Porter's five forces. For analysis of the market in the United States it took into account the geographic, psychographic and behavioral characteristics of the market, plus the requirements for export to USA was evaluated. The method used revealed comparative advantage relative to the level of competitiveness of Peru in international trade compared with Mexico and Chile.

Exportable supply in Peru at (2014) is US \$ 298 million of that product, representing an increase of 67.5% over the same period last year (US \$ 178 million), ranking second in world exports moving to Chile. The characteristics of the US market are a function of population growth, socioeconomic status and lifestyle; which it is influenced by the growing concern of health care consuming fresh produce. For the analysis of trade competitiveness levels took into account three countries Peru, Mexico and Chile relating to export Hass avocado worldwide whose results are: $VCE > 0$, $VCI < 0$; $VCR > 0$ and $VCRs > 0$ for all three countries. Based on the data shown above Peru shows the greatest comparative advantage compared to Mexico and Chile, thus competitiveness levels are higher in the international banana trade. With regard to integration in the international market Peru shows an average annual growth rate of 25.0% and 4.1% efficiency surpassing Mexico and Chile. Besides exporting avocados Peru meets the quality standards with respect to the dry matter content is 22%. On the other hand we should note that Peru has created the Peruvian Avocado Commission, to promote bilateral basis Hass avocado consumption in the North Country.

Keywords: Competitiveness, revealed comparative advantage, insertion, avocado.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

SUMMARY

I.- INTRODUCCIÓN	1
1.1.- Planteamiento de problema.....	2
1.2.- Formulación del problema	3
1.2.1.- Problema general	3
1.2.2.- Problemas específicos:	3
1.3.- Objetivos de la investigación.....	3
1.3.1.- Objetivo general	3
1.3.2.- Objetivos específicos:.....	3
1.4.- Hipótesis.	4
1.4.1.- General.....	4
1.4.2.- Hipótesis específicas.....	4
1.5.- Delimitación de la investigación.....	4
1.6.- Justificación	5
1.6.1.- Conveniencia.	5
1.6.2.- Implicaciones prácticas.....	5
1.6.3.- Relevancia	5
1.6.4.- Valor teórico.....	5
1.7.- Importancia	6
1.8.- Limitaciones.....	6
II.- REVISIÓN DE LITERATURA	7
2.1.- Antecedentes de la investigación	7
2.2.- Marco teórico	9
2.2.1.- Proceso de generación de valor	9
2.2.2.- Cadena de valor	10
2.2.3.- Competitividad.	12
2.2.4.- Competitividad en el mercado internacional	13
2.2.5.- Ventajas comparativas y ventaja comparativa revelada	14
2.2.6.- Cadena productiva	16
2.2.7.- Las cinco fuerzas competitivas.....	18
2.2.8.- Métodos para medir la competitividad	20
2.3.- Marco conceptual.....	20
III.- METODOLOGÍA	24
3.1.- Lugar de ejecución.....	24
3.2.- Método de investigación	24
3.3.- Diseño de investigación	28
3.3.1.- Identificación de variables.....	28

3.4.- Tipo de investigación.....	29
3.5.- Universo, población y muestra	29
3.5.1.- Universo.....	29
3.5.2.- Población	29
3.5.3.- Muestra	29
3.6.- Fases del proceso de investigación.	31
IV.- RESULTADOS Y DISCUSIONES	33
4.1.- Análisis de la oferta exportable de palta Hass	33
4.1.1.- Generalidades de la palta Hass	33
4.1.2.- Características de la palta Hass (<i>Persea americana</i>).....	33
4.1.3.- Producción.....	34
4.1.4.- Zonas de producción de palta Hass en el Perú.	35
4.1.5.- Estacionalidad.....	36
4.1.6.- Precio en chacra y rendimiento	37
4.1.7.- Principales variedades de palta Hass	38
4.1.8.- Descripción botánica	38
4.1.9.- Usos	38
4.1.10.- Comercialización.....	39
4.2.- El comercio de la palta Hass en el mercado de E.E.U.U.....	39
4.2.1.- Estados Unidos – Miami.....	41
4.2.2.- Analisis de la tendencia del mercado – market drivers	42
4.2.3.- Tendencia del consumo de los alimentos	43
4.2.4.- Tendencia del consumo de frutas y hortalizas.....	44
4.2.5.- Analisis de las características del consumidor de E.E.U.U. (Miami).....	46
4.2.6.- Tipos de canales de distribución en Estados Unidos	52
4.2.7.- Normativas legales y tributarias	54
4.3.- Límites máximos de residuos de plaguicidas.....	57
4.3.1.- Ley de E.U.U.U. contra el bioterrorismo	58
4.3.2.- Etiquetado de alimentos – Estados Unidos.....	59
4.3.3.- Requisitos y barreras de ingreso.....	60
4.3.4.- Requisitos fitosanitarios y sanitarios	62
4.4.- Analisis de la situación del sector de palta Hass en el Perú.....	65
4.4.1.- Analisis de la producción de la palta Hass	65
4.5.- Analisis de las cinco fuerzas de Michael Porter en Lima e Ica	69
4.6.- Evaluacion de la cadena de valor de la palta Hass en Lima e Ica.....	70
4.7.- Analisis del proceso de generación de valor de la palta Hass en Lima e Ica.....	74
4.7.1.- Selección de valor:.....	74
4.7.2.- Oferta de valor.....	76
4.7.3.- Comunicación de valor.....	77
4.8.- Analisis de la exportación de palta hass	81
4.8.1.- Valores (US\$) y volúmenes de las exportaciones peruanas	81
4.8.2.- Comercializacion de la palta Hass en Estados Unidos	83
4.8.3.- Las empresas exportadoras de palta Hass en el Perú 2013.....	85

4.9.- Determinacion del nivel de competitividad de la palta Hass en el mercado de estados Unidos de America.	88
4.9.1.- Exportaciones de palta Hass de los paises en estudio	88
4.9.2.- Importaciones de palta Hass de los paises en estudio	89
4.9.3.- Exportaciones de frutas y hortalizas de los paises en estudio	90
4.9.4.- Importaciones de frutas y hortalizas de los paises en estudio	91
4.9.5.- Ventaja comparativa de exportaciones de palta hass (VCE).....	92
4.9.6.- Ventaja comparativa de importaciones de paltas (VCI).....	93
4.9.7.- Ventaja comparativa revelada del comercio de paltas (VCR).....	94
4.9.8.- Ventaja comparativa revelada simétrica de paltas (VCRS).....	95
4.9.9.- Inserción de los países en estudio al mercado de E.E.U.U.....	96
4.9.10.- Indicador de eficiencia de los paises en estudio al mercado de E.E.U.U. (ef) ..	99
V.- CONCLUSIONES	103
VI.- RECOMENDACIONES	105
VII.- GLOSARIO	106
VIII.- BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	108
IX.- ANEXO	111

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°	Pág. N°
Tabla 01: Composición química y valor nutricional en 100 g de la palta Hass	34
Tabla 02: Producción total de palta Hass por regiones	35
Tabla 03: Las 10 frutas favoritas de los Estados Unidos.....	45
Tabla 04: Características del mercado de E.E.U.U. (Miami).....	47
Tabla 05: Características psicográficas y conductuales del mercado E.E.U.U. (Miami)...	48
Tabla 06: Matriz segmento meta	50
Tabla 07: Matriz tipología de la palta Hass.....	50
Tabla 08: Matriz de posicionamiento de la palta Hass	51
Tabla 09: Posicionamiento esperado de la palta Hass.....	51
Tabla 10: Etiquetas de las cajas de frutas y vegetales frescos.....	60
Tabla 11: Rendimiento por hectárea en el Perú.....	65
Tabla 12: Rendimiento por hectárea en el Mundo	66
Tabla 13: Selección de valor de los productores de Lima e Ica	75
Tabla 14: Oferta de valor de los productores de Lima e Ica	76
Tabla 15: Comunicación de valor de los productores de Lima e Ica	79
Tabla 16: Mercados importadores de palta Hass del Perú (2014).....	83
Tabla 17: E.E.U.U. Calendario de importaciones desde el mundo	84
Tabla 18: Calendario de exportaciones de palta Hass hacia el mundo de los principales proveedores de E.E.U.U.	84
Tabla 19: Principales empresas exportadoras de palta Hass en el Perú	86
Tabla 20: Precios FOB Referenciales para palta Hass en kilogramos (US\$ / kg)	86
Tabla 21: Principales países importadores de palta Hass. - 2013.....	87
Tabla 22: Principales países exportadores de palta Hass. 2013	87
Tabla 23: Países exportadores de paltas Hass (expresados en \$ 1000)	88
Tabla 24: Países importadores de palta Hass (expresados en \$ 1000)	89
Tabla 25: Exportaciones de frutas y hortalizas (expresados en \$ 1000)	90
Tabla 26: Importaciones de frutas y hortalizas (expresados en \$ 1000)	91
Tabla 27: Ventaja comparativa de exportaciones de palta Hass (VCE).....	92
Tabla 28: Ventaja comparativa de importaciones de paltas (VCI).....	93
Tabla 29: Ventaja comparativa revelada del comercio de paltas (VCR)	94
Tabla 30: Ventaja comparativa revelada simétrica de paltas (VCRS)	95

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Pág. N°
Figura 01: Secuencia de generación y entrega de valor.	10
Figura 02: La cadena de valor genérica	11
Figura 03: La cadena de valor	12
Figura 04: Fuerzas competitivas	19
Figura 05: Distribución porcentual de palta Hass en el Perú	36
Figura 06: Estacionalidad de cosecha de palta Hass en el Perú.	37
Figura 07: Precios en chacra y rendimiento anual de la palta Hass	37
Figura 08: Canales de distribución de palta Hass en EE.UU.	52
Figura 09: Procedimiento General para la Exportación de palta Hass peruana a Estados Unidos.....	64
Figura 10: Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter en el sector de la palta Hass en Lima e Ica.	69
Figura 11: Cadena de Valor de la palta Hass en Lima e Ica.	70
Figura 12: Exportaciones de palta Hass en volúmenes (Tn) y precios referenciales (US\$/kg) 2003 – 2014	81
Figura 13: Valor de las exportaciones de palta Hass 2002 – 2014	82
Figura 14: Países exportadores de palta Hass	88
Figura 15: Países importadores de palta Hass	89
Figura 16: Exportaciones de frutas y hortalizas	90
Figura 17: Importaciones de frutas y hortalizas	91
Figura 18: Ventaja comparativa de exportaciones de palta Hass.	92
Figura 19: Ventaja comparativa de importaciones de palta Hass	93
Figura 20: Ventaja comparativa revelada del comercio de palta Hass (VCR).....	94
Figura 21: Ventaja comparativa revelada simétrica de palta Hass (VCRS)	95

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo	Pág. N°
Anexo 1: Matriz de consistencia logica	112
Anexo 2: Contrastación de hipótesis	114
Anexo 3: Definición conceptual y operacional de variables.....	115
Anexo 4: Operacionalidad de variable independiente	118
Anexo 5: Cuestionario a productores	121
Anexo 6: Cuestionario empresas exportadoras de palta hass.....	124
Anexo 07: Cálculo del VCR y VCRS para Perú, Mexico y Chile	126

I.- INTRODUCCIÓN

Debido a la globalización económica, las exportaciones tienen una participación significativa en el PBI, por lo que es importante mejorar la competitividad, para mantener el mercado y también para generar empleo.

En este marco el Perú, tiene una participación interesante en el mercado de frutas y hortalizas de exportación que cada vez se viene incrementando hacia países desarrollados, especialmente Estados Unidos de América y Europa. Esta demanda se debe a cambios en los hábitos alimenticios porque cada vez se está teniendo una mayor conciencia por la salud, en ese sentido los mercados requieren de productos que puedan proteger al organismo de enfermedades como es el caso de la palta Hass.

Asimismo, la industria como el consumo de la palta Hass en Estados Unidos ha tenido un desarrollo notable en la última década, producto del incremento en la demanda del consumidor norteamericano por dicha fruta. Como un reflejo de ello, la cantidad de palta Hass comercializada en este mercado experimentó un crecimiento de 104% en los últimos 9 años hasta alcanzar 1,3 mil millones de libras en el 2 009. Más aún, cuando las proyecciones se acentuaron en el 2 010, con un aumento hasta 22% y llegando en el 2 014 a un 40% esto confirmó que la palta Hass estaría atravesando por uno de los mejores momentos en el mercado norteamericano.

Esto ha conllevado a oportunidades sumamente favorables para proveedores locales e internacionales, entre los cuales se puede citar principalmente a California, México y Chile. Sin embargo, existen factores externos, como condiciones climáticas adversas o variaciones en los ciclos agrícolas, que dificultan el abastecimiento de esta demanda creciente.

En este sentido la oferta exportable del Perú está respaldada por la costa peruana, especialmente por las regiones de Lima e Ica que cada año están incrementando su

producción gracias a la utilización de las buenas prácticas agrícolas (BPA) y la participación responsable de SENASA.

La presente tesis ha sido elaborada con la finalidad de analizar la competitividad de exportación al mercado norteamericano. Esta investigación ha tomado como base otras investigaciones y textos publicados sobre la palta Hass, enfocadas en la viabilidad de producción para fines de exportación, para construir sobre ellas una investigación más allá de la etapa de la producción -exportación. Asimismo, tomando en cuenta la competitividad de la oferta exportable peruana de palta Hass y la aprobación de su ingreso a Estados Unidos en enero del 2010, la investigación buscó también brindar un mejor entendimiento sobre las características y tendencias más importantes de este mercado. Igualmente, servirá de aporte en el aprovechamiento de las oportunidades comerciales que se vislumbran para el Perú en esta industria.

1.1.- PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA

La globalización se ha impuesto como uno de los rasgos característicos de la economía internacional de inicio de siglo, el cual se caracteriza por la convergencia hacia mercados más abiertos y competitivos.

La producción de palta Hass está conformada por una gama de procesos y agentes productivos, cuya interacción garantiza la existencia, en el mercado internacional de bienes de consumo alimenticio. Para alcanzar su destino final la mesa del consumidor, el producto debe recorrer un largo camino que se inicia en la empresa de producción primaria, visitas por parte de SENASA para su posterior certificación, los subsecuentes procesos de transformación (en empresas empacadoras) que enfrenta el producto esto conforman los eslabones intermedios de la conocida cadena agroalimentaria.

En este contexto que si bien es cierto la extensión de terrenos productivos de palta Hass se ha incrementado, todavía existen debilidades en la cadena productiva, que se ve reflejado en una intermedia productividad y bajo nivel tecnológico empleado en su cultivo; lo cual hace que existan dificultades y puntos críticos de carácter estructural en la competitividad de las cadenas productivas y exportación de la palta Hass.

Por lo que es importante para los productores y empresas exportadoras investigar las características de la cadena productiva, segmento de mercados y la competitividad en el

comercio internacional para tener éxito en todo el proceso lo cual va influir en el mejoramiento continuo de los productores. Por lo tanto describir y analizar la competitividad de la comercialización con otros países va permitir conocer el nivel de posicionamiento y eficiencia en el mercado internacional.

1.2.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1.- PROBLEMA GENERAL

¿Cuál es el nivel de competitividad de la oferta exportable de palta Hass de Lima e Ica al mercado de Estados Unidos frente al nivel de competitividad de México y Chile?

1.2.2.- PROBLEMAS ESPECÍFICOS:

- a) ¿Existe oferta exportable competitiva en Lima e Ica de la palta Hass?
- b) ¿Qué características presenta el consumidor de palta Hass en el mercado de Estados Unidos como producto fresco?
- c) ¿Cuáles son las ventajas comparativas reveladas simétricas del Perú y de los principales exportadores de palta Hass a Estados Unidos de América?
- d) ¿Cuáles son los niveles de inserción del Perú, México y Chile como principales exportadores de palta Hass a Estados Unidos?

1.3.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1.- OBJETIVO GENERAL

Analizar comparativamente el nivel de competitividad de la oferta exportable de palta Hass de Lima e Ica al mercado de Estados Unidos con el nivel de competitividad de México y Chile; para alcanzar un liderazgo como país exportador de esta fruta y permitir el desarrollo de los productores del Perú.

1.3.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- a) Describir la situación actual de la oferta exportable de la palta Hass en Lima e Ica; para consolidar las exportaciones al mercado de Estados Unidos de América.

- b) Identificar las características del consumidor de palta Hass en el mercado de Estados Unidos como producto fresco; para incrementar el consumo per cápita de esta fruta en el mercado en Estados Unidos de América.
- c) Evaluar las ventajas comparativas reveladas simétricas del Perú en comparación con México y Chile como exportadores de palta Hass al mercado de Estados Unidos para determinar los niveles de competitividad.
- d) Analizar el nivel de inserción del Perú al mercado de Estados Unidos en comparación con México y Chile como principales exportadores de palta Hass; para identificar como cada país se inserta en el mercado internacional.

1.4.- HIPÓTESIS.

1.4.1.- GENERAL

Si se analiza comparativamente la competitividad de la oferta exportable de palta Hass de Lima e Ica al mercado de Estados Unidos frente a la competitividad de México y Chile entonces se lograría conocer si su productividad se ha incrementado.

1.4.2.- HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- a) Si se evalúa la situación de la oferta exportable de palta Hass de Lima e Ica entonces se podrá determinar su nivel de competitividad.
- b) Si las características del consumidor de palta Hass en el mercado de Estados Unidos es favorable como producto fresco entonces la comercialización se hará competitiva
- c) Al hallar la ventaja comparativa revelada simétrica del Perú en comparación con México y Chile se determinará el nivel de competitividad.
- d) Si se determina el nivel de inserción se conocerá el nivel de posicionamiento y eficiencia en la exportación de palta Hass al mercado de Estados Unidos.

1.5.- DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

- **Delimitación temporal**

La investigación se realizó en el periodo 2 004-2 014

- **Delimitación espacial:**

El ámbito físico geográfico dentro del cual se desarrolló la investigación fueron las regiones de Lima e Ica.

- **Delimitación social:**

En esta investigación la muestra estuvo integrada por los productores y exportadores de palta Hass.

1.6.- JUSTIFICACIÓN

El estudio de la competitividad de la palta Hass en el mercado de Estados Unidos va permitir al exportador peruano de las regiones de Lima e Ica a tomar decisiones empresariales en beneficio propio y del productor.

1.6.1.- CONVENIENCIA.

Mediante el análisis de las ventajas comparativas y competitividad para la exportación de la palta Hass se demostrará el grado de posicionamiento y crecimiento hacia el mercado de Estados Unidos de América con un consumo per cápita expectante.

Esta investigación tuvo por finalidad permitir identificar mayores posibilidades de crecimiento que justifiquen una mayor inversión, empleo e ingreso de divisas a través de la palta Hass de exportación, las cuales podrán contribuir a una mejor calidad de vida de todos los integrantes de la cadena productiva.

1.6.2.- IMPLICACIONES PRÁCTICAS.

Permitirá tener nuevos conocimientos acerca de la competitividad para la exportación a Estados Unidos, lo cual servirá de base para la toma de decisiones de los futuros planes de mejoramiento en la producción, procesamiento y comercialización.

1.6.3.- RELEVANCIA

Los resultados de esta investigación servirán de base para otros investigadores que estén interesados en profundizar y/o complementar el tema tratado.

1.6.4.- VALOR TEÓRICO

El estudio permitirá valorar la competitividad de la palta Hass para la exportación a Estados Unidos, para que se tomen decisiones de mejora de los aspectos deficientes y reforzar los positivos.

Por otro lado, las conclusiones del estudio darán apertura y motivación para profundizar y ampliar la investigación y así contar con elementos de juicio significativos para el desarrollo competitivo de los productores de palta Hass y las empresas agroexportadoras.

1.7.- IMPORTANCIA

Perú presenta ventajas competitivas respecto a los principales productores y exportadores mundiales ya que cuenta con condiciones climáticas ideales para la producción de palta Hass en sus diferentes variedades durante todo el año.

Permitirá que la producción de las regiones de Lima e Ica de palta Hass pueda concentrar sus esfuerzos en crecer moderadamente, mantener los estándares de calidad y seguir trabajando en la promoción.

1.8.- LIMITACIONES

La principal limitación de la investigación fue la dificultad para la obtención la información actualizada y detallada, dado que para trabajar con las variables a analizar se requiere de cifras puntuales que permitan determinar la información relevante de la palta. Esta limitación se extiende también al contexto internacional, donde la data no se encuentra actualizada o en muchos casos es inexistente. Asimismo, informaciones de algunas instituciones difieren en sus porcentajes unas de otras, lo que ocasionó problemas al realizar comparaciones y al buscar la exactitud de la misma.

II.- REVISIÓN DE LITERATURA

2.1.- ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Competitividad de México en el mercado de frutas y hortalizas de Estados Unidos de América,(1989 – 2009), **Macías (2010)**, menciona que la competitividad de las principales frutas y hortalizas que México exporta a Estados Unidos de América ,en el periodo indicado, México mantiene el liderazgo en buena parte de los cultivos hortofrutícolas que se comercializaron en EUA y su participación fue creciente. Actualmente enfrenta a otros países competidores que han venido fortaleciendo su estructura exportadora, tal es el caso de Canadá y algunos países de Latino América.

El objetivo del trabajo fue definir las condiciones de competitividad que México tiene actualmente en el mercado de EUA, respecto a las principales frutas y hortalizas que exporta; así como, los principales factores que en un futuro pueden ayudar a acrecentar o limitar dicha competitividad.

Como conclusiones pueden destacarse los puntos siguientes: El comercio internacional de frutas y hortalizas se ha vuelto muy dinámico por cambios en los patrones de consumo, pero principalmente, por las estrategias desarrolladas por los grandes grupos agroindustriales e intermediarios trasnacionales en la búsqueda por obtener mayores niveles de utilidad, generando zonas productoras en aquellas regiones que ofrecen mayores ventajas comparativas. De esta manera, si bien la producción mundial de estos cultivos ha crecido considerablemente, fue mucho mayor el crecimiento del comercio internacional, conforme se traslada la producción de los países más desarrollados a los países en vías de desarrollo. Por lo tanto, la competencia en el comercio internacional de frutas y hortalizas se da entre actores económicos que se mueven por todo el globo terráqueo.

Aun así, para los países resulta importante ser competitivo a fin de atraer inversiones e involucrar a sus productores locales en una agroindustria muy lucrativa. De allí que resulte válido un estudio como el presente, en el que se analiza la posición competitiva de

México, uno de los países con mayor orientación exportadora en frutas y hortalizas.

“Análisis competitivo de la fruta chilena”, Carlos Orellana (2009), el estudio tuvo como objetivo analizar la competitividad de las frutas representativas que componen la canasta exportadora de fruta fresca chilena, en el período 1990-2007. Dentro de uno los objetivos específicos establecido se encontró el de determinar que fruta de la canasta exportadora presentó una mayor competitividad. Otro objetivo fue identificar que frutas presentaron mejores proyecciones en el futuro.

En la primera parte de esta investigación, se describieron los antecedentes generales de la industria frutícola nacional. En esta sección se mencionaron las ventajas de Chile como productor de frutas de clima templado, la evolución de la industria frutícola, sus principales productos de exportación, los mercados de destino y los principales competidores en los mercados internacionales.

En la segunda parte de esta investigación se abordaron conceptos fundamentales sobre competitividad y posicionamiento, para comprender de mejor forma la evolución de la industria frutícola nacional. Por otra parte, se buscó identificar las variables relacionadas que influyeron en la medición de estos conceptos y que sirvieron de base para la evaluación de la competitividad de las frutas frescas en Chile. Por último, se revisaron investigaciones de competitividad con el fin de conocer sus resultados y comprender sus metodologías.

En la tercera parte se discutió la metodología seleccionada, teniendo como objetivo general la medición de la competitividad de las frutas representativas de la canasta exportadora de fruta fresca, entre el período 1990-2007.

En la metodología se describieron los indicadores de competitividad, estos indicadores se dividieron en tres grupos: i) indicadores de posicionamiento, ii) indicadores de evolución y iii) una matriz de posicionamiento propuesta por Fajnzylver (1988), que mide el modo de inserción a los mercados internacionales en función a dos criterios: i) posicionamiento y ii) eficiencia.

Luego se presentaron en forma detallada los resultados proporcionados por los indicadores de competitividad, destacando aquellos valores representativos, los cuales ayudaron a construir la sección de análisis de resultados. En dicha sección, se relacionaron los resultados de los indicadores y se determinó si los datos entregados por la medición de los índices son consistentes entre sí.

Dentro del marco de los resultados, los índices de posición, determinaron que la muestra presentó una alta competitividad dentro del sector exportador, ya que todas las frutas al natural fueron exportadas. Más del 50% de las frutas seleccionadas tuvo un exceso de oferta en su producción nacional que permitió exportar un volumen mayor de lo que se consume internamente. Dentro de las frutas que superaron el promedio, se encontraron: el kiwi, la pera, la uva de mesa, la palta, las nueces y las manzanas, seguidas por las nectarinas, las cerezas y las ciruelas.

2.2.- MARCO TEÓRICO

2.2.1.- PROCESO DE GENERACIÓN DE VALOR

Kotler (2006), describió la secuencia del proceso de generación y entrega de valor, representó “la tarea” de marketing que se debe realizar antes de que existiera cualquier producto. El departamento de marketing debe segmentar el mercado, seleccionar el público meta más adecuado y desarrollar el posicionamiento de la cadena de valor. Esta fórmula de “segmentación, targeting y posicionamiento (STP)” es la esencia del marketing estratégico. Una vez que la empresa ha seleccionado el valor, comienza la segunda fase, que consiste en generar valor. El departamento de marketing debe determinar las características específicas del producto, su precio y la distribución idónea. Por último, la tercera fase consiste en comunicar el valor, para lo que se debe hacer uso de la fuerza de ventas, de la promoción de ventas, de la publicidad y de las demás herramientas de comunicación para dar a conocer y promocionar el producto. Cada una de estas fases implica una serie de costos. (Ver Fig.1)

Figura 01: Secuencia de generación y entrega de valor.



Fuente: Kotler 2006.

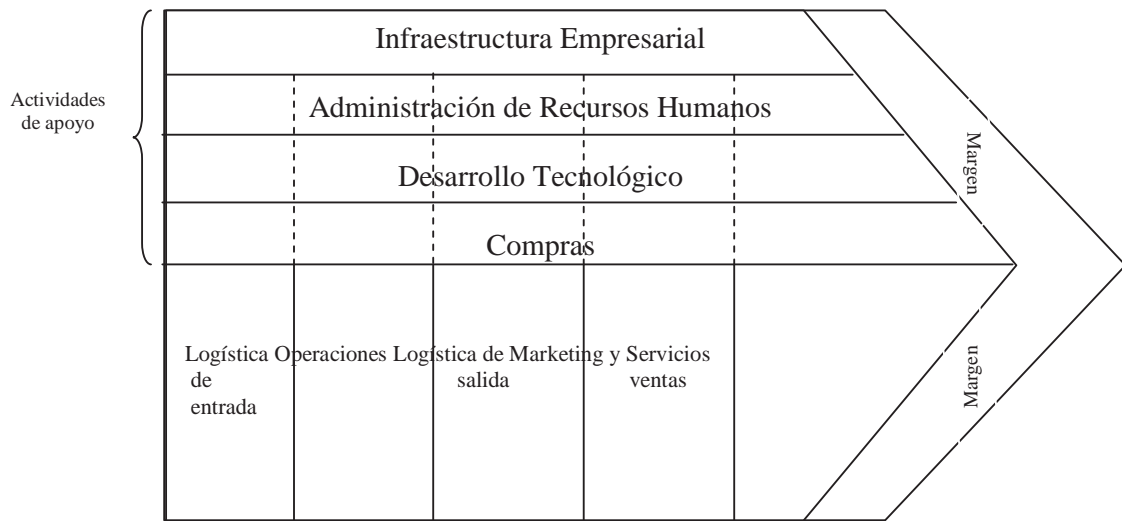
2.2.2.- CADENA DE VALOR

Kotler (2006); Porter, M.(1 987), propusieron la cadena de valor como un instrumento para identificar el modo de generar más valor para los clientes. Según este modelo, cada empresa desarrolla una serie de actividades destinadas a diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar su producto. La cadena de valor refleja nueve actividades estratégicamente relevantes, que generan costo y valor en un negocio específico. Estas nueve actividades creadoras de valor se dividen en cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo. Ver Figura 02.

Las actividades primarias abarcan la secuencia de adquirir materiales para el negocio (logística de entrada), transformarlos en productos finales (transformación), dar salida a los productos (logística de salida), comercializarlos (marketing y ventas) y prestar servicios adicionales (servicios).

Las actividades de apoyo (aprovisionamiento, desarrollo tecnológico, administración de recursos humanos e infraestructura de la empresa) se realizan en determinados departamentos especializados, o en más de uno.

Figura 02: La cadena de valor genérica



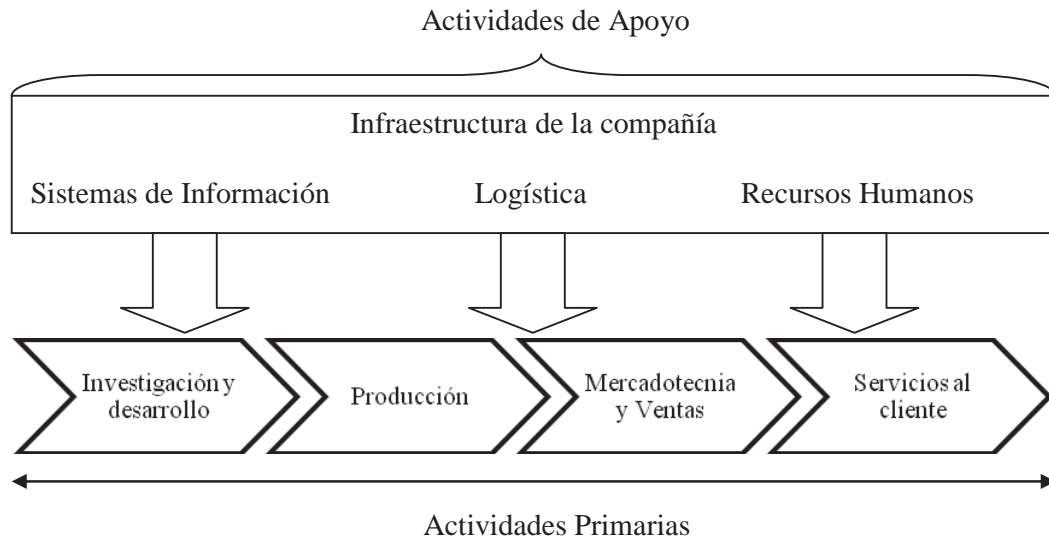
Fuente: Kotler (2006)

El éxito de una empresa no solo depende de lo bien que cada departamento haga su trabajo, sino también de cómo se coordinen las actividades entre los distintos departamentos para desarrollar los procesos empresariales básicos. Estos procesos incluyen:

- Procesos de seguimiento del mercado.
- Procesos de materialización de la oferta
- Procesos de captación de clientes
- Procesos de administración de relaciones con los clientes
- Procesos de administración de pedidos.

Charles (2007); Porter, M.(1 987), argumentaron que **bajo costo y diferenciación** son dos estrategias básicas para **crear valor** y lograr una **ventaja competitiva** en un sector industrial. De acuerdo con Porter, una rentabilidad superior la obtienen las empresas que crean valor superior y la forma de crear valor superior es reducir la estructura de costos del negocio y/o diferenciar el producto de alguna manera para que los consumidores lo valoren más y estén dispuestos a pagar un precio alto. La creación de valor, obligada por los competidores, no necesariamente requiere que la empresa tenga la estructura de costos más baja en una industria, o crear el producto más valioso en la mente de los consumidores. (Ver Fig.3)

Figura 03: La cadena de valor



Fuente: Charles (2007)

Otárola (2005), refiere que para analizar las fuentes de la ventaja competitiva del agronegocio hay que reconocer la cadena de valor del agronegocio, conformada por una serie de actividades, cuya suma constituye la cadena de valor. El valor en términos competitivo es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por los bienes que un agronegocio les proporcione. Por lo tanto, el análisis de la cadena de valor y no el valor agregado es la forma más apropiada de examinar la ventaja competitiva. Este sistema permite conocer los eslabones entre un agronegocio, sus proveedores y sus clientes.

2.2.3.- COMPETITIVIDAD.

La literatura sobre competitividad es variada. **Porter, M. (1987)**, fue uno de los primeros autores en aportar algunas de las principales definiciones sobre el tema, pues puso el concepto de competitividad en el centro de discusión a escala internacional a través de obras como: *Estrategia Competitiva*, *Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia* y mediante estudios como: *El análisis de la cadena de valor de las empresas*.

Porter propuso el concepto de «cadena de valor» para identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventajas competitivas. Este concepto se refiere a hacer el mayor esfuerzo para lograr la fluidez de los procesos centrales de la

empresa, lo cual implica una interrelación funcional basada en la cooperación. El International Institute for Management Development (IIMD) define la competitividad como «la capacidad que tiene un país o una empresa para, proporcionalmente, generar más riqueza que sus competidores en mercados internacionales». La Organización de Cooperación para el Desarrollo Económico (OCDE) define la competitividad como «el grado en el cual un país, bajo condiciones de mercado libres y justas, puede producir bienes y servicios que superen el test de los mercados internacionales, incrementando en forma sostenida los ingresos reales de su población»

Milward – Matos (2002), citado por C.N.C., indicó que la competitividad de una región se puede definir sintéticamente como el sistema de las ventajas que ofrece para la eficacia y la eficiencia de su base productiva. Este sistema de ventajas, sin embargo, hace no sólo pasaje de los factores económicos determinantes que intervienen con las condiciones y los costes de la inversión, la producción, transacción y en la productividad de las compañías, pero también de variables que indica la ayuda de estas condiciones, de los elementos de incorporación social, tecnológicos, ambientales y el institucional.

2.2.4.- COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO INTERNACIONAL

Se entiende por competitividad la capacidad de un país para conquistar, mantener y ampliar su participación en los mercados, de acuerdo con los niveles de precios existentes. A su vez, la competitividad en el mercado internacional depende de múltiples variables que se entrelazan de distintas formas de acuerdo con el tipo de mercancía de que se trate : 1) la dotación de factores de producción y su diferencia en costos relativos, que da origen a ventajas comparativas; 2) el dominio y control de una característica, habilidad, recurso o conocimiento que permita distanciarse de la competencia y generar ventajas competitivas 3) la estacionalidad de la mercancía (sobre todo tratándose de productos agropecuarios); 4) los costos de transporte y comercialización 5) las barreras arancelarias y no arancelarias; 6) los movimientos en el tipo de cambio; 7) las políticas públicas de los países de origen y destino, así como el tipo transnacional, entre otros. **Porter, M. (1987)**.

2.2.5.- VENTAJAS COMPARATIVAS Y VENTAJA COMPARATIVA REVELADA

Se dice que el nivel económico óptimo se logra cuando los países exportan aquellos bienes para los cuales tienen ventaja comparativa e importan aquellos para los que tienen desventaja comparativa. La determinación empírica de si un país tiene o no ventajas comparativas ayuda a orientar la inversión y el comercio y, por consiguiente, a tomar ventaja de las diferencias que existen del lado de la demanda y de la oferta internacional de productos y factores de producción.

Tsakok (1 990), mencionado por Arias y Segura (2 004) menciona que se pueden encontrar dos significados de ventaja comparativa. El primero se relaciona con la comparación de la eficiencia en la producción de dos países: aquel con el costo de oportunidad más bajo es relativamente más eficiente y, por lo tanto, tiene ventaja comparativa. La eficiencia relativa puede deberse a diversos factores, tales como el uso de menos insumo por unidad de producto, la utilización de menos recursos domésticos por unidad de producto, un costo de oportunidad más bajo en los recursos domésticos, o el hecho de que el valor de la moneda no sea alto en comparación con otros países.

El segundo significado se refiere a la eficiencia de las diferentes producciones en el ámbito doméstico, en el cual los productos se comparan en términos de sus ganancias y ahorro por unidad de divisas utilizadas.

Es conveniente afirmar que ventaja comparativa y ventaja absoluta no se refieren a lo mismo y pueden conducir a errores de interpretación. La ventaja absoluta la tienen los países con menores costos de producción, y la ventaja comparativa la tienen aquellas economías con un menor costo de oportunidad de los recursos. Un país que tenga desventaja absoluta se beneficia del comercio de aquellos productos para los cuales tiene ventaja comparativa. De esta forma, todos los países se benefician de la especialización y el comercio internacional, al disfrutar de una producción mundial mayor, de mejor calidad y a menor costo de oportunidad (mejores precios relativos).

Para medir la ventaja comparativa se utiliza el concepto de costo de oportunidad y para ello generalmente se siguen cuatro pasos:

- a. Se calcula el costo de oportunidad de la moneda extranjera (valor de escases de la moneda).

- b. Se calcula el valor agregado a precios internacionales y de frontera, que es un indicador de la ganancia neta en moneda extranjera (exportaciones) o del ahorro neto de divisas (substitución de importaciones).
- c. Se determina el valor a precios sombra del costo de los factores de producción primarios o recursos domésticos utilizados en la producción.
- d. Se compara el costo de los recursos con los beneficios netos, lo que arroja una medida de eficiencia.

Como es evidente, son muchas las dificultades que se pueden presentar a la hora de calcular índices de ventajas comparativas, sobre todo porque son laboriosas, porque el cálculo de precios sombra resulta complicado y porque los precios al productor se ven influenciados por fuerzas fuera de su control, tales como políticas gubernamentales que afectan los tipos de cambio. Por otro lado, las variaciones constantes en los tipos de cambio hacen muy difícil comparar costos de producción entre países.

Otra limitación es que el concepto teórico de ventaja comparativa se define en términos de precios relativos, antes de que el comercio se dé, bajo el supuesto de que el mundo está ausente de distorsiones y que los mercados funcionan perfectamente, cuando en realidad estos supuestos por lo general no se cumplen, y las ventajas comparativas son resultado de muchos factores, unos que no se pueden medir y otros que son muy difíciles de determinar. Dadas estas dificultades **Balassa (1 965)** mencionado por **Arias y Segura (2 004)**, fue el primero en preguntarse si era posible inferir ventajas comparativas del patrón de comercio en el mundo real y acuñó el término **ventaja comparativa revelada**, para indicar que las ventajas comparativas pueden ser reveladas por el flujo del comercio de mercancías, por cuanto el intercambio real de bienes refleja costos relativos y también diferencias que existen entre los países, por factores no necesariamente de mercado.

Por lo tanto, una forma de evaluar la ventaja o desventaja comparativa, sin calcular el costo de los precios domésticos a precios sombra, es revelar las estadísticas de comercio global sobre el desempeño de un país. **Arias y Segura (2 004)**, mencionaron que varios autores han usado datos sobre comercio para medir la ventaja comparativa (**Liesner 1 958, Ballassa 1 965, Vollrath 1 991, Scott y Vollrath 1992, entre otros**); sin embargo, **Balassa (1 965)** fue el primero en llamar a este tipo de análisis ventaja comparativa revelada. **Pillman (1 980)** mencionado por **Arias y Segura (2 004)**, señala que existe una

relación exacta entre el concepto teórico de ventaja comparativa, calculado con base a precios relativos, y el patrón del comercio que se observa en la práctica. Encontró que las comparaciones de los índices de ventaja comparativa revelada entre países dentro de una industria en particular son consistentes con la teoría económica. Esto es de especial importancia porque hace posible medir la ventaja comparativa en forma directa, sin que se deba hacer posible medir la ventaja comparativa en forma indirecta, sin que se deba hacer un análisis minucioso de los precios relativos en el ámbito doméstico y en relación con el resto del mundo.

2.2.6.- CADENA PRODUCTIVA

Cilloniz , et. al .(2 003), considera la cadena productiva como una concentración sectorial o geográfica de empresas que desempeñan las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas tanto hacia atrás (hacia los proveedores de insumos, equipos y materia prima) como hacia adelante (hacia otras industria procesadoras y usuarias así como a servicios y actividades estrechamente relacionadas) con importantes proveedores y mano de obra especializada y de servicios con nexos específicos al sector y con la posibilidad de llevar a cabo una acción conjunta en búsqueda de eficiencia colectiva.

Así mismo, determina la eficiencia de conjunto del complejo, que es mayor a la que genera beneficios para así cada empresa en forma aislada del complejo por las siguientes razones:

- La concentración de una empresa en una región atrae más clientes con lo que el mercado se amplía para todos más de lo que sería el caso si cada una estuviera operando aisladamente.
- La fuerte competencia a que da lugar esta concentración de empresas induce a una mayor especialización y división del trabajo y por ende mayor productividad.
- Fuerte interacción entre productores, proveedores y usuarios facilita e induce un mayor aprendizaje productivo, tecnológico y de comercialización.
- Las repetidas transacciones en proximidad con los mismos agentes económicos generan mayor confianza y reputación lo que induce a menores costos de transacción.
- La existencia del complejo facilita la acción colectiva del conjunto en pos de metas comunes tales por ejemplo comercialización internacional, capacitación centros de seguimiento y desarrollo tecnológico campañas de normas de calidad.

Según Hernández Calderón (2002), en su libro *Agroexportación Estratégica* para lograr competitividad. La cadena productiva es un sistema de negocios agrícolas integrados que expresan la suma de todas las actividades relacionadas con la producción agraria, el tratamiento o procesamiento de productos (agroindustria) y la comercialización de los mismos como una sola cadena productiva o cadena de valor multivariable o multidireccional.

Según el MINAG (Ministerio de Agricultura) la cadena productiva es un conjunto de agentes económicos que participan directamente en la producción después en la transformación y en el traslado hasta el mercado, desde la provisión de insumos, producción transformación y comercialización hasta el consumo final. Antes de la finca están los proveedores, insumos, semillas, maquinaria, fertilizantes, plaguicidas, etc.; dentro de la finca están los productores, después de la finca están los procesadores mayoristas y conjunto de estos diferentes grupos o actores y sus actividades constituye lo que se denomina cadena productiva que puede ser cadena agroalimentaria.

Las cadenas, a través de sus análisis hacia arriba y hacia abajo, permiten entender las operaciones de procesamiento y de agregación de valor a los recursos de un país; y si se utiliza como elemento de gestión, permite seguir y evaluar el desempeño de todos los actores implicados. El análisis hacia arriba va enfocado hacia el aprovisionamiento de materias primas o insumos, mientras que la misión hacia abajo permite definir las sub cadenas relacionadas que se incluirán debido a técnicas de transformación diferentes, productos distintos y sub productos, se incluye al consumidor final o la exportación.

El concepto de cadena encierra, términos prácticos, un conjunto de sub cadenas en las que se reflejan las diferentes etapas del proceso y utilización del producto cosechado. Existen, por ejemplo, diferentes sub cadenas para las actividades de producción agrícola de subsistencia. La sub cadena “oficial”, que desemboca en el mercado interno de las grandes aglomeraciones y de las empresas, así como en la exportación.

Las sub cadenas “privadas”, que desemboca en el mercado interior de las grandes aglomeraciones y ciudades medianas y pequeñas, así como en la exportación.

Las sub cadenas “campesinas”, que desembocan en el autoconsumo y en los mercados internos locales de pequeña dimensión.

Tanto la descomposición en sub cadenas como los elementos aislados que forman parte de la cadena estudiada, dependen no solo de los circuitos existentes sino, también, de los objetivos del analista. El uso del concepto de cadena es útil para realizar una representación fiel de la realidad que se desea conocer y a la vez, analizar la situación actual, los desafíos y las oportunidades desde un sistema agroalimentario.

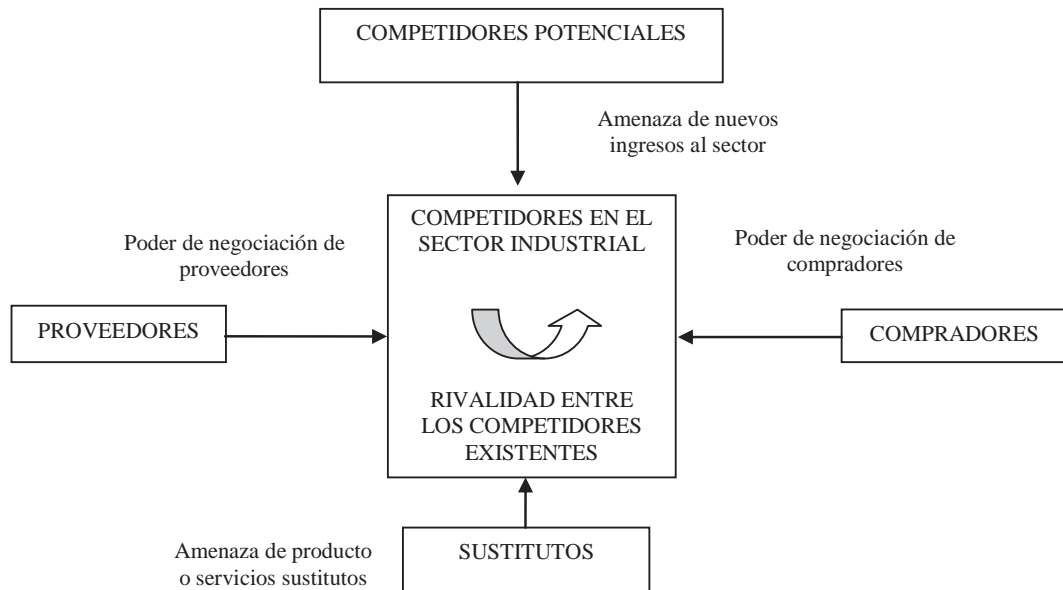
El análisis de la cadena permite medir la actividad económica de un producto en diferentes fases:

- Producción primaria, donde se cultivan cosechan la materia prima agrícola.
- Transformación agroindustrial, corresponde al conjunto de actividades de procesamiento de las materias primas agrícolas para convertirlas a su forma de consumo final.
- Comercialización de los productos agroalimentarios y agroindustriales, se fundamenta en funciones básicas como la pre-comercialización (actividades que se realizan para preparar el producto), el transporte, el almacenamiento, la distribución y la venta.
- Consumo, se refiere al consumo directo (producto fresco comestible) y el consumo de productos transformados (productos industrializados de consumo local o de exportación) al consumo humano y/o industrial.
- Actividades de apoyo (insumo y servicio), son aquellas que contribuyen al desarrollo del sistema agroalimentario a través del abastecimiento de insumos y la provisión de servicios para la producción y transformación.

2.2.7.- LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

Kotler (2006); Porter, M. (1987), identificó cinco fuerzas que determinan el atractivo intrínseco a largo plazo de un mercado o de algún segmento de mercadeo: competencia sectorial, competidores potenciales, sustitutos, compradores y proveedores. El modelo se ilustra en la Figura 04.

Figura 04: Fuerzas competitivas



Fuente: Kotler (2006)

- a. Amenaza de entrada de nuevos competidores. El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
- b. La rivalidad entre los competidores (competencia sectorial). Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
- c. Poder de negociación de los proveedores. Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

- d. Poder de negociación de los compradores. Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

- e. Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

2.2.8.- MÉTODOS PARA MEDIR LA COMPETITIVIDAD

El análisis de la competitividad de un país en el comercio internacional de cierta mercancía se puede realizar de dos formas: **1)** a través de la medición de indicadores ex –ante, basados en datos de productividad, dotación de factores, costos de los mismos, costos de transporte y comercialización, así como la dinámica del tipo de cambio o **2)** mediante la medición de indicadores ex – post, que consideran información del pasado **Chiquiar, Fragoso y Ramos Francia (2007); Avendaño y Scwentesi (2005).**

2.3.- MARCO CONCEPTUAL.

Palta Hass: Conocida en muchas regiones del mundo también como aguacate Hass, es el nombre del fruto del palto Hass, una variedad del palto originada a partir de una semilla de raza guatemalteca en un huerto del Sr. R. G. Hass en la Habra, California en 1926, patentada en 1935 e introducida globalmente en el mercado en 1960; es la variedad más cultivada a nivel mundial.

Ventaja comparativa revelada: Mide el desempeño del comercio de una selección de países para un producto, en relación con el resto de mercancías y el resto del mundo. Medir el nivel y la evolución de la competitividad, según se refleja en el comercio internacional (crecimiento de las exportaciones y de las importaciones) para realizar comparativos entre países por producto comercializado.

Cadena de valor: La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización. Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costos y valor. El marco de la cadena de valor está inserto en el pensamiento de la gestión como una herramienta de análisis para la planificación estratégica. Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos.

Cadena productiva: Las cadenas productivas son los flujos continuos y discontinuos de productos, procesos y agregación de valores, que siguen los productos primarios hasta llegar al consumidor final.

Canales de comercialización: Los canales de comercialización cumplen con la función de facilitar la distribución y los productos al consumidor final. Estos pueden ser directos o indirectos, en el primer caso la empresa es la encargada de efectuar la comercialización y entrega del producto al consumidor final. En el segundo caso, es un método apropiado para medianas y grandes empresas, que están en condiciones de producir bienes o servicios para un número grande de consumidores, distribuidos por medio de intermediarios.

Comercialización agrícola: Cubre los servicios que se ocupan de hacer llegar el producto agrícola de la chacra al consumidor. Existen numerosas actividades interconectadas implicadas en este proceso.

Competencia: Conjunto de empresas que concurren en un mismo mercado y ofrecen productos o servicios parecidos.

Competitividad: La competitividad del sector biotecnológico alimentos y bebidas es una medida de la capacidad de los agentes económicos (productores, industriales y comerciantes), de diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos en términos de precios,

sostenibilidad ambiental y satisfacción de necesidades y exigencias se combinan para formar un paquete más atractivo que el de los productos similares ofrecidos por los competidores.

Consumidor: Persona física o jurídica que adquiere y/o usa los productos o los servicios de una empresa.

Demanda: En economía se define como la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos a los diferentes precios del mercado por un consumidor (demanda individual) o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado), en un momento determinado, viene a ser una función matemática.

Estrategia empresarial: La estrategia empresarial es el resultado del proceso de especificar los objetivos, las políticas y los planes de una organización para alcanzar estos objetivos, y la asignación de recursos para poner los planes en ejecución.

Oferta: En economía, oferta se define como la cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a ofrecer a diferentes precios y condiciones dadas para comparar lo que sea, en un determinado momento.

Planeamiento estratégico: Permite establecer la dirección que debe tener una organización para conseguir sus objetivos de mediano y largo plazo.

Posicionamiento: Se llama posicionamiento a la referencia del “lugar” que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca, lo que constituye la principal diferencia que existe entre esta y su competencia, asimismo, a la capacidad del producto de alienar al consumidor.

Producto sustituto: El producto sustituto ofrece características similares, pero no llega a ser un producto competitivo, pero en cierta manera resulta competencia.

Producto: Bien material, servicio o idea que tiene un valor para el consumidor y que es susceptible de satisfacer una necesidad.

Ventaja comparativa: Una ventaja comparativa es la ventaja que disfruta un país sobre otro en la elaboración de un producto cuando éste se puede producir a menor costo, en términos de otros bienes y en comparación con su coste en el otro país.

Ventaja competitiva: En marketing y dirección estratégica, la ventaja competitiva es una ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras. Para ser realmente efectiva, debe ser difícil de igualar, única, posible de mantener, netamente superior a la competencia y aplicable a variadas situaciones del mercado.

III.- METODOLOGÍA

En este capítulo se explica el procedimiento seguido en el desarrollo de la investigación; así como, las herramientas utilizadas.

El escaso conocimiento en el país sobre la exportación de la palta Hass hacia los EE.UU., fue el motivo principal para llevar cabo una investigación a mayor profundidad.

La investigación se inició con una fase de recopilación de datos estadísticos e información bibliográfica existente, con el fin de diagnosticar el sector a través de un proceso descriptivo que permitió delimitar las características del grupo de elementos estudiados y explicar en forma adecuada la información en el desarrollo de la investigación.

3.1.- LUGAR DE EJECUCIÓN

La investigación se realizó en las regiones de Lima e Ica, que son zonas productoras de palta Hass, y con el apoyo de la identidad privada PROHASS (Productores de palta Hass).

3.2.- MÉTODO DE INVESTIGACION

La metodología utilizada para la investigación de la oferta exportable se hizo en base a la generación de valor y cadena de valor (cadena productiva), para ello se usó el análisis planteado por Kotler (2 006) y Porter, M. (1 987), adecuado al agronegocio peruano que permitió plantear las variables e indicadores mostrados en el ANEXO 01, 02 y 03.

Para determinar el nivel de competitividad del Perú y de los principales exportadores de palta Hass México y Chile; se realizó mediante la medición de indicadores ex – post, que consideran información del pasado. Para ello, se realizaron cálculos sobre ventajas comparativas reveladas simétricas (VCRS), construidas en base a una adecuación a la propuesta de **Balassa (1 965)**, mencionado por **Macías (2 010)** y **Seguil, Egas (2013)**.

Para la construcción de la VCRS primero se obtuvo la ventaja comparativa revelada (VCR) de acuerdo a lo propuesto por **Vollrath (1 991)** mencionado por Arias y Segura (2004), cuya fórmula fue:

$$VCR_a^i = VCE_a^i - VCI_a^i$$

VCR_a^i = Ventaja comparativa revelada de las exportaciones de palta Hass del Perú.

VCE_a^i = Ventaja comparativa de las exportaciones de palta Hass del Perú

VCI_a^i = Ventaja comparativa de las Importaciones de palta Hass del Perú.

Los cálculos previos son los siguientes:

$X_n^w = X_t^w - X_a^w$ = Exportaciones del resto del resto de productos de USA.

$X_n^i = X_t^i - X_a^i$ = Exportaciones del resto de productos del Perú.

$X_a^r = X_a^w - X_a^i$ = Exportaciones de palta Hass del resto de USA.

$X_t^r = X_t^w - X_t^i$ = Exportaciones de frutas y hortalizas del resto de USA.

$X_n^r = X_t^r - X_a^r$ = Exportaciones del resto de productos del resto de USA.

$$VCE_a^i = \text{Ln} \left[\frac{\frac{X_a^i}{X_n^i}}{\frac{X_a^r}{X_n^r}} \right]$$

VCI es la ventaja comparativa revelada de las importaciones.

$M_n^w = M_t^w - M_a^w$ = Importaciones del resto de productos de USA.

$M_n^i = M_t^i - M_a^i$ = Importaciones del resto de productos del Perú.

$M_a^r = M_a^w - M_a^i$ = Importaciones de palta del resto de USA.

$M_t^r = M_t^w - M_t^i$ = Importaciones de frutas y hortalizas del resto de USA.

$M_n^r = M_t^r - M_a^r$ = Importaciones del resto de productos del resto de USA.

$$VCI_a^i = \text{Ln} \left[\frac{\frac{M_a^i}{M_n^i}}{\frac{M_a^r}{M_n^r}} \right]$$

Dónde:

X = exportaciones.

M = Importaciones.

i = países en estudio.

W = Mundo (Estados Unidos de América.)

r = resto del mundo

t = total de productos frutas y hortalizas.

a = producto en estudio palta Hass.

n = resto de productos.

Si $VCR > 0$, hay ventajas comparativas en el mercado internacional y si $VCR < 0$, no hay ventajas; sin embargo, estos valores, no tienen un límite. Este inconveniente se resuelve utilizando el indicador de Ventaja Comparativa Revelada Simétrica (VCRS).

Para calcular el indicador de Ventaja Comparativa Revelada Simétrica (VCRS) se utilizó la fórmula propuesta por **Laursen (1 998)**:

$$VCRS_a^i = \frac{(VCR_a^i - 1)}{(VCR_a^i + 1)}$$

Por otro lado, de acuerdo con **Schwartz, Ibarra y Adam (2 007)**, existen dos indicadores que al analizarlos conjuntamente permitieron identificar la manera como cada país se inserta en el mercado internacional de palta Hass. Estos fueron: **a. Indicador de Posicionamiento (Po)**, que se mide por la tasa de crecimiento promedio anual (TCA) de las exportaciones de cada país en estudio para palta Hass. Se calculó por la fórmula:

$$Po = TCA X_a^P = \left[\left(\frac{X_2}{X_1} \right)^{\frac{1}{b-c}} \right] - 1$$

Dónde:

X= Valor de las exportaciones al mercado de los Estados Unidos de América.

a= Producto estudiado (Palta Hass)

c= Año final (2014)

b= Año inicial (2004)

$TCA X_a^p$ = Tasa de crecimiento promedio anual de exportaciones de palta Hass.

b. Indicador de Eficiencia (Ef), se mide por la TCA de la participación de las exportaciones de palta Hass de cada país en estudio, en las importaciones mundiales de palta Hass o en las importaciones de un mercado específico de dicho producto. Se calculó mediante la siguiente fórmula.

$$Ef = TCA \text{ part. } X_a^i = \left[\left(\frac{\text{part. } X_b^i}{\text{part. } X_c^i} \right)^{\frac{1}{b-c}} \right] - 1$$

Dónde:

$$\text{part. } X_b^i = \frac{X_b^i}{M_b^w}$$

Al juntar los valores que obtiene un país en los indicadores de posicionamiento y eficiencia, se generan 4 posibilidades de inserción:

- Inserción positiva: cuando los valores tanto de posicionamiento como de eficiencia son positivos para el país;
- Inserción con oportunidades perdidas: cuando el país presente valores de posicionamiento positivo, pero de eficiencia negativos;
- Inserción con vulnerabilidad: cuando existen valores de eficiencia positiva, pero de posicionamiento negativos;
- Inserción en retirada: cuando los valores tanto de posicionamiento como de eficiencia son negativos.

Arias (2 004), indica que las ventajas comparativas reveladas, son indicadores prácticos para determinar, en forma indirecta, las ventajas comparativas que tiene un país. Esto tiene como propósito general procurar una asignación más eficiente de los recursos escasos de que dispone un país, ampliar el intercambio comercial en una ambiente de mayor apertura,

buscar la especialización en actividades más rentables y con mayor valor agregado y evaluar el desempeño productivo y comercial que ha tenido el país en un período dado, todo esto con el fin último de mejorar el bienestar general de toda una nación.

3.3.- DISEÑO DE INVESTIGACION

Se utilizó el diseño descriptivo – comparativo (Sánchez Carlessi, 2 006. Pág. 103 – 104) ya que se recolectó información relevante en varias muestras con respecto a un mismo fenómeno o aspecto de interés y luego se caracterizó este fenómeno en base a la comparación de los datos recogidos, pudiendo hacerse esta comparación en los datos generales o en una categoría de ellos.

3.3.1.- IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

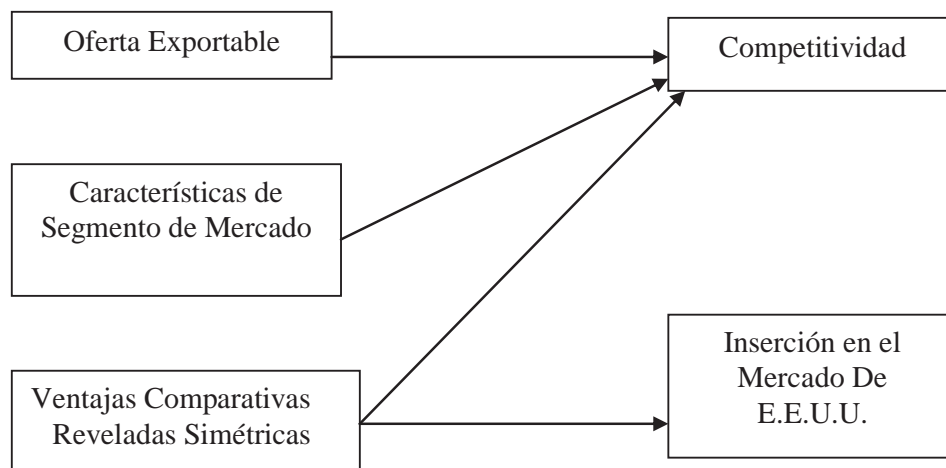
a. Variables Independientes.

- Oferta exportable.
- Características de mercado exportable E.E.U.U.
- Ventajas Comparativas Reveladas.

b. Variables Dependientes.

- Competitividad.
- Nivel de inserción en el mercado internacional.

Se muestra en el siguiente esquema:



3.4.- TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación fue descriptiva – no experimental ya que se orientó a describir las variables competitividad y cadena de valor, según sus niveles de desarrollo. Al respecto, **Sánchez y Reyes (2 006, p.40)** manifestaron que “Los estudios descriptivos nos llevan al conocimiento actualizado del fenómeno tal como se presenta”.

Para la investigación se utilizó como soporte a los escritos de Porter, M. (1 987), sobre la competitividad. Las definiciones de la cadena de valor y ventaja competitiva, así como, el desarrollo del tema sobre los factores determinantes de la competitividad fueron de mucha utilidad para definir los parámetros en el estudio realizado.

3.5.- UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA

3.5.1.- UNIVERSO

Estuvo constituido por el Perú.

3.5.2.- POBLACIÓN

Estuvo constituida por los productores de las regiones de Lima e Ica y la empresa agroexportadora Consorcio de Productores de Fruta S.A. y PROHASS

3.5.3.- MUESTRA

Para determinar el tamaño de la muestra de la investigación, se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n= Muestra

N = Población

Z^2 = Nivel de confianza (95 % - 1, 96)

E^2 = Error permitido (5 %) o (0,05)

p = Proporción de que el evento ocurra en un 0,5 (50%)

q = Proporción de que el evento no ocurra en un 0,5 (50 %)

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 20}{(0.05)^2(20 - 1) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{19,208}{1.0079}$$

$$n = 19.05$$

n= 19 personas.

La cantidad de personas que fueron entrevistadas por institución se determinó por afijación proporcional, cuya fórmula fue la siguiente:

$$n_1 = x N \frac{n}{N}$$

Dónde:

n₁ = Tamaño de cada estrato

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

N₁ = población de cada estrato

Ejemplo:

19

$$n = \frac{19}{20} \times 16 = 15 \text{ productores de Lima e Ica}$$

INSTITUCIONES	POBLACIÓN	MUESTRA
Productores de Lima e Ica	15	15
Consorcio de Productores de Fruta S.A.	2	2
PROHASS	3	2
TOTAL	20	19

3.6.- FASES DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN.

Se establecieron 4 fases para el desarrollo del proceso de investigación que fueron:

FASE 01: Investigación de la situación del sector de palta Hass en el Perú (Primera etapa o Introducción): La investigación de la situación del sector del palta Hass en el país, estuvo basada en entrevistas y fuentes secundarias consultadas que determinaron los elementos requeridos para desarrollar la competitividad de los productores de palta Hass en el Perú; así como, un mayor conocimiento del proceso productivo. En esta fase se realizó una investigación sobre la palta en las regiones de Lima e Ica, se inició con un reconocimiento del Sector palta Hass en el país, a través del Análisis de Competitividad del Sector palta Hass y el Análisis de la Cadena de Valor en Lima e Ica, en la que se investigaron temas como: Producción, cosecha, rendimiento, precio en chacra; las características de la palta Hass, proceso y costos de producción, precios internos, nivel de producción y de exportación, evaluación actual de la palta Hass, entre otros.

Para determinar lo antes señalado, se programaron las visitas y entrevistas a productores y procesadores de palta Hass en las regiones de Lima e Ica y para la obtención de información y documentación al Ministerio de Agricultura.

FASE 02: Análisis del mercado de la palta Hass para los Estados Unidos: Para el análisis del mercado de productos derivados de frutas y hortalizas a EE.UU., incluyó el perfil del consumidor, normatividad, posicionamiento del producto, hábitos de consumo, nivel de consumo, tendencias del mercado, precios y marcas, rotación del producto y canales de mercado.

En esta segunda fase se realizó el análisis del mercado de consumo de frutas en general en EE.UU., centrándose la investigación en: (1) El Mercado de frutas competidoras, nivel de consumo de frutas, importaciones, ubicación de los productos en el anaquel y la influencia latina. (2) Precios de la palta Hass encontradas, presentación del producto ante el consumidor final, y la rotación en los puntos de venta. (3) El consumidor, sus hábitos de consumo, las tendencias, poder adquisitivo, la distribución demográfica y el nivel de conocimiento del producto existente. (4) El canal de comercialización a nivel minorista (supermercados y restaurantes), los importadores, distribuidores, los tipos de canales

detectados y el conocimiento del producto en el canal. (5) Promociones realizadas para promover el consumo de palta Hass, la carga de impuestos del producto y el marco legal. Se realizó la visita para entrevistar a los funcionarios de la empresa relacionada con el comercio exterior en nuestro país: PROHASS.

FASE 03: Investigación de la situación de la palta Hass en el Perú (segunda etapa o la oferta exportable): La tercera fase ha tenido por objetivo principal investigar las exportaciones peruanas de palta Hass hacia E.E.U.U., la oferta exportable peruana y las empresas que la componen; para facilitar los modelos de estudio analizados en la cadena de valor, estrategias empleadas por las empresas exportadoras, el rol de las instituciones gubernamentales y no gubernamentales; así mismo, para determinar la competitividad de la palta Hass hacia el mercado de E.E.U.U. se tomó como modelo a la Empresa Consorcio de Productores de Fruta S.A.; en la que se realizó la entrevista a los jefes de área (producción, comercialización, calidad y comercio exterior), de esta empresa con la finalidad de analizar las estrategias puestas en práctica para el ingreso de la palta Hass a E.E.U.U.

Otro de los objetivos en esta fase fue conocer el grado de apoyo con el que contó el sector exportador de palta Hass por parte de los organismos públicos o instituciones privadas, tales como PROHASS, para lo cual se realizó entrevistas con ejecutivos de dichas instituciones.

FASE 04: Presentación de resultados: En esta fase se realizó el procesamiento de la información recolectada de las 3 fases anteriores para concluir sobre la competitividad de la palta Hass ,además del análisis de la cadena de valor, de la situación del sector en el Perú, el análisis del mercado de la palta Hass en EE.UU. y la oferta exportable.

En este orden de ideas, se procedió a realizar un análisis conjunto de la información recabada, sobretodo de las actuales prácticas de los exportadores de palta Hass peruano a E.E.U.U., detallando para ello las variables consideradas críticas en su desarrollo, se determinó la incidencia de la Cadena de Valor en la Competitividad para la exportación de la palta Hass a E.E. U.U. Finalmente, se determinó el nivel de competitividad, para lo cual se utilizaron el método de la ventaja comparativa revelada simétrica, posicionamiento y nivel de eficiencia en el mercado de E.E.U.U.

IV.- RESULTADOS Y DISCUSIONES

4.1.- ANALISIS DE LA OFERTA EXPORTABLE DE PALTA HASS

4.1.1.- GENERALIDADES DE LA PALTA HASS

La palta es un fruto de un árbol originario de México y Centroamérica y actualmente ha llegado a ser una de las frutas tropicales más populares en el mundo debido a su alto valor nutritivo, sabor agradable, versatilidad y fácil preparación. Existen más de 500 variedades, siendo la Hass la más comercial en el mundo, y presenta características como poseer una excelente calidad nutritiva al tener 12 de las 13 vitaminas existentes, es la más cremosa de las paltas, presenta el mejor aprovechamiento de la pulpa, buena vida de post cosecha y es más fácil ver el grado de maduración debido al cambio de color de verde a morado oscuro que muestra. Si bien el producto se vende fresco, este puede ser convertido en diferentes formas.

4.1.2.- CARACTERÍSTICAS DE LA PALTA HASS (*Persea americana*)

La palta Hass es de forma oval periforme tamaño mediano (entre 200 y 300 gramos). La carcasa es granular, medianamente gruesa, se pela con facilidad y va cambiando de verde al purpura con forme madura. La pulpa no tiene fibras y su contenido de aceite fluctúa entre 18 y 22%, la semilla es de tamaño pequeño, de forma esférica y está adherida a la pulpa.

El fruto una vez madurado puede permanecer en la planta un cierto tiempo, sin perder su calidad. El árbol es muy sensible al frío, la planta es un árbol extremadamente vigoroso, con un tronco potente y ramificaciones, el cuál en pocos años puede alcanzar hasta tres metros de altura. Su composición química y valor nutricional es la siguiente Ver Tabla 01

Tabla 01: Composición química y valor nutricional en 100 g de la palta Hass

Elemento	Unidad	Valor	Elemento	Unidad	Valor
Calorías	Caloría	131	Calcio	mg	30
Agua	G	79.2	Fósforo	mg	67
Proteínas	G	1,7	Hierro	mg	0.6
Grasa	G	12,5	Retinol	mcg	0,05
Carbohidrato	G	5,6	Vit. B1 (Tiamina)	mcg	0,03
Fibra	G	5,8	Vit. B2 (Riboflavina)	mcg	0,1
Ceniza	G	1	Vit. B5 (Niacina)	mcg	1,82
			Ácido Ascórbico Reduc.	mcg	6,8

Fuente: Ministerio de Agricultura, 2 013

4.1.3.- PRODUCCIÓN

Las plantaciones de palta Hass en el Perú son bastante jóvenes y aún se están desarrollando, por lo que se espera incrementar la producción; así como, nuestra oferta exportable, en los próximos años. Las exportaciones en el año 2 002 alcanzaron las 4 500 toneladas métricas. En el 2 009 se superaron las 12 000 toneladas métricas. La región La Libertad se convirtió en el primer productor de palta del país al alcanzar una producción de 74 698 335 toneladas en la campaña 2 013. El Perú presenta ventajas competitivas en relación a los principales productores y exportadores mundiales, cuenta con condiciones edafo-climáticas ideales para la producción de palta en sus diferentes variedades durante todo el año. Posee además, uno de los rendimientos mundiales más altos. Los principales departamentos productores de palta son Lima, La Libertad, Ica, Ancash, Cajamarca, Arequipa, Cusco, Moquegua, entre otros. El rendimiento fue de 9,34 toneladas de palta por hectárea, siendo una de las más elevadas del mundo y sólo superada por Israel con 11,2 toneladas y México con 10,2 toneladas.

4.1.4.- ZONAS DE PRODUCCIÓN DE PALTA HASS EN EL PERÚ.

La producción peruana de palta se concentra en las regiones de Lima (en los valles de Huaral, Huaura y Huarochirí), La Libertad (en las fértiles tierras de Chavimochic), Ica (Palpa y Nazca) y Junín (en el valle de Chanchamayo). La mayor parte de esta producción tiene lugar en el período marzo-agosto, en el cual se obtiene aproximadamente el 70% de la cosecha del año. Luego, entre octubre y diciembre se obtiene cerca de un 20% adicional, y el saldo en los restantes meses. (Ver Tabla 02 y Fig. 5)

Tabla 02: Producción total de palta Hass por regiones

Región	Toneladas
La Libertad (25,9%)	74 698,335
Lima (21,2%)	61 249,00
Ica (13,7%)	39 439,096
Junín (12%)	34 504,969
Ancash (9,1%)	26 218,145
Otros (18,1%)	52 464,187

Fuente: MINAG, (2013)

En la Tabla 02 se muestra como las regiones de La Libertad, Lima, Ica y Ancash, gracias a su agricultura agroexportadora situada en la zona costera, han sido importantes en este relevante posicionamiento en el mundo de la palta peruana. De las 5 regiones nombradas solo Lima destacaba como un importante productor nacional de palta en el 2 013 La Libertad fue el primer productor de palta (25,9% de las 288 265,00 Tn. de palta producidas por el Perú), seguido por Lima (21,2%), Ica (13,7%), Junín (12 %), Ancash (9,1%). Otras regiones dieron cuenta de (18,1%). Cabe recalcar que sumando los porcentajes de Lima e Ica dieron un 34,9% que fue la oferta exportable de la zona de estudio para el 2 013.

Figura 05: Distribución porcentual de palta Hass en el Perú



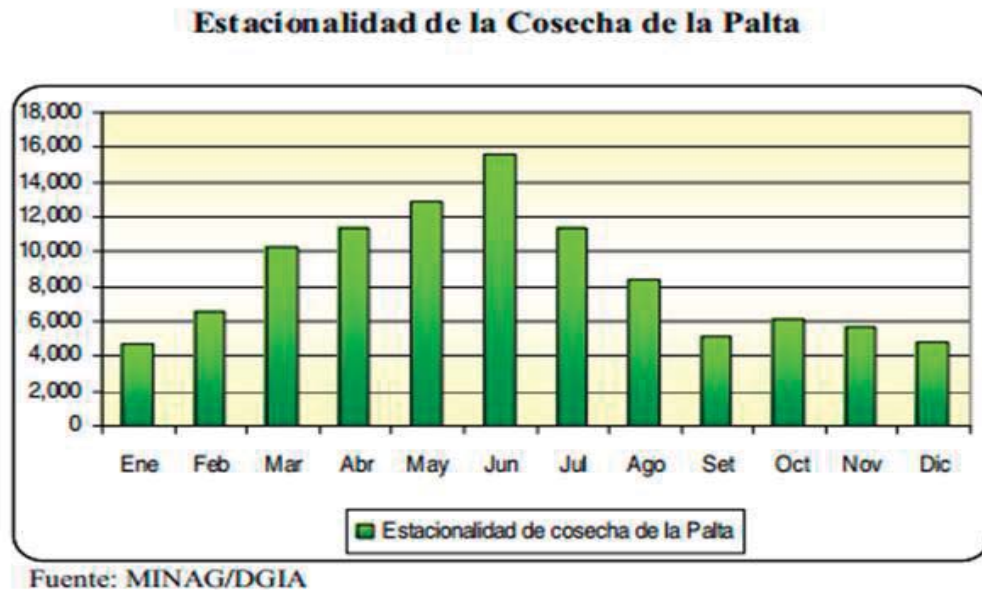
Fuente: MINAG, Información 2013

4.1.5.- ESTACIONALIDAD

El Perú tiene la ventaja de tener una ventana exportadora bastante amplia, que le permite llegar a más mercados y obtener mejores precios. La palta se exporta entre los meses de mayo y setiembre, pero su pico está entre mayo, junio y julio. Esta estacionalidad permite abastecer al mercado europeo en el periodo de mayo a agosto y dará la posibilidad de abastecer al mercado norteamericano entre agosto y setiembre (Fig 6). Existen condiciones para el posicionamiento del Perú en esta industria siendo el panorama mundial un mercado con crecimiento moderado, destacando el incremento de las exportaciones peruanas de palta, las mismas que registraron un 86% promedio anual.

Las características climáticas que ofrece el Perú permiten que este cultivo pueda producirse durante todo el año, con picos de cosecha entre marzo y agosto. Las zonas de mayor producción se encuentran en la costa, (Lima y La Libertad) donde el periodo de cosecha, se da casi todo el año. (Fig. 6).

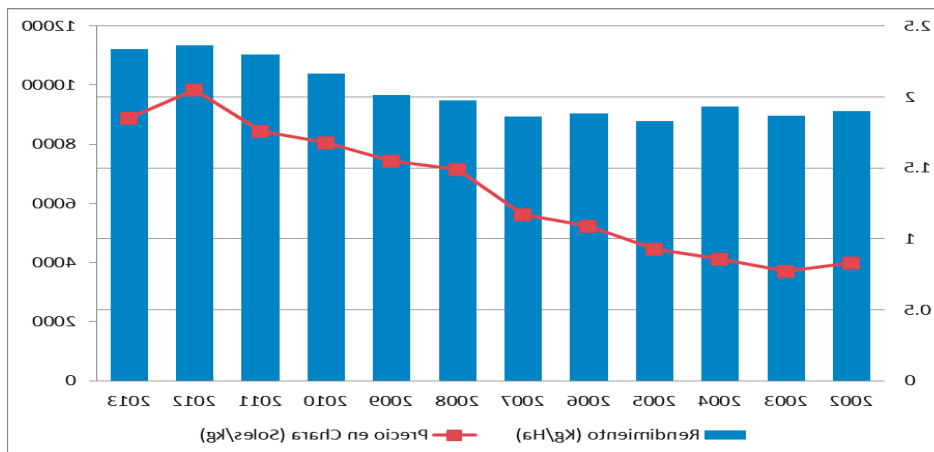
Figura 06: Estacionalidad de cosecha de palta Hass en el Perú.



4.1.6.- PRECIO EN CHACRA Y RENDIMIENTO

En la Fig. 07 se puede observar que los precios en chacra desde el 2 002 han estado en continuo crecimiento hasta el 2 012, en el 2 013 sufre una baja, aunque manteniéndose por encima de los años previos al 2 012. El rendimiento promedio fue de 9 777,58 Kg/Ha al 2013, el cual puede variar dependiendo del nicho ecológico donde se siembre este producto; a partir del 2 007 ha estado incrementándose hasta llegar al 2 013 con 11 217 kg/Ha.

Figura 07: Precios en chacra y rendimiento anual de la palta Hass



Fuente: Elaboración Propia

4.1.7.- PRINCIPALES VARIEDADES DE PALTA

Palta fuerte: de color verde, proviene de la yema sacada de un árbol nativo Atlixco (México) y tiene características intermedias entre la raza mejicana y guatemalteca.

Palta Bacon: originaria de California y con buena resistencia al frío. El fruto es de forma oval, de tamaño medio y piel fina verde brillante. El árbol es vigoroso, erecto, muy precoz y cargador.

Palta Negra de la Cruz: es conocida como Prada o Vicencio. Se originó posiblemente en Olmué por hibridación natural, en la que podría haber alguna influencia de la variedad Mejicana Leucaria, a cuyo follaje de ondulación ancha se asemeja.

Palta Hass: reconocida por su piel que varía de verde a morado negruzco al madurar. Descripción: Forma ovalada, semilla de tamaño pequeño a mediano, se pela fácilmente, buen sabor, tamaño con rango mayor, promedio mediano a grande. 5-12 oz., aspecto: piel granulosa y delgada, pero flexible. Pulpa es verde pálida con una textura cremosa. Características de maduración: Piel se oscurece, sensible a la presión cuando madura. Manejo: Excelente vida en bodega. Se almacena de forma sobresaliente en barcos. Excelente respuesta al proceso de etileno. (APEGA, UNALM, INIA, USMP 20009)

4.1.8.- DESCRIPCIÓN BOTÁNICA

División: Espermatophita

Subdivisión: Angiosperma

Clase: Dicotiledónea

Orden: Laurea

Familia: Lauráceas

Género: Persea

Especie: Persea americana

Nombre común: Palta, aguacate

(Fuente: APEGA, UNALM, INIA, USMP 2009)

4.1.9.- USOS

La forma de comerla solo está limitada por la imaginación del consumidor. Pueden utilizarla desde el desayuno, untando tostadas, en el almuerzo, en sándwich haciéndolos más atractivos, en cubos para agregar a sopas o realizar una sopa crema, en ensaladas

mezcladas con lechuga, brotes de soja, berro, nueces y tomates. La pulpa cortada en fetas finas con una pizca de sal y pimienta y jugo de limón se convierte también en un rico aperitivo. Sin lugar a dudas, pueden realizarse un sin número de recetas para incluir esta fruta. Así como, producto transformado en enzimas para biotecnología.

4.1.10.- COMERCIALIZACIÓN

La palta Hass peruana es un fruto reconocido a nivel mundial en términos de calidad y precio, lo cual ha favorecido a que el volumen de exportación de dicho producto se incremente año tras año; es por notable el progresivo incremento de la producción y exportación del Perú, lo que hace pensar que el país va por un excelente camino hacia la obtención de mejores oportunidades de desarrollo. La palta, tiene una gran demanda mundial, tanto por sus propiedades nutritivas como por la preferencia que tienen los consumidores, siendo Estados Unidos el principal importador desde hace varios años.

Los tratados de libre comercio con Europa y con Estados Unidos dinamizaron la exportación de palta Hass al punto que el valor de los envíos se duplicó al pasar de US\$ 84,9 millones en el 2 010 a US\$160,7 millones en 2 011. El coordinador de Agro y Agroindustria de Promperú, William Arteaga, estimó que esa cifra podría triplicarse en los próximos 5 años. ¿La razón? Los productores nacionales han iniciado una fuerte campaña para promover un mayor consumo de la palta en Alemania, Reino Unido y Francia. A esos mercados se sumarían Holanda, España y Estados Unidos que, en conjunto, compran unos US\$134 millones.

4.2.- EL COMERCIO DE LA PALTA HASS EN EL MERCADO DE EE.UU.

MINCETUR (2 007), el Perú ha tenido un crecimiento en exportaciones espectacular en los años recientes, gracias a un grupo de industrias que se han beneficiado de las condiciones económicas globales favorables, bajas tasas de interés, y preferencia al acceso en el mercado estadounidense mediante el APTDEA (Andean Trade Promotion and Drug Eradication Act). Sin embargo, la oleada de comercio ha revelado la vulnerabilidad del país a una baja en el crecimiento de las exportaciones, y ha mostrado las diferencias regionales del país.

El mercado estadounidense ha probado ser tierra fértil para la venta de productos peruanos no tradicionales. El sector no tradicional más competitivo del Perú es la Agroindustria. Las buenas condiciones de cultivo peruanas combinadas con trabajadores calificados y competitivos en costos apuntan a un enorme potencial en el mercado de Estados Unidos, dentro del cual el sector agroindustrial ha perdido competitividad debido a un exceso en el precio de la tierra, y a costos laborales muy altos.

Una campaña marca-país (country brand) en Estados Unidos actuará como un paraguas, teniendo efecto en el 75% de los productos y servicios seleccionados. El mercado estadounidense ha demostrado en el pasado su disposición de comprar productos saludables y alimentos extranjeros.

Para algunas comidas industriales y agroalimenticias, el ingrediente clave es posicionar el producto en distribuidores claves para que los presupuestos se enfoquen en los salarios de los promotores comerciales, la asistencia a exposiciones y las misiones comerciales. Los productos bandera, así como, otros productos agro comestibles requieren de promoción, pero igualmente importante es la estimulación al consumidor. Este tipo de promoción es más costosa, pero ayuda a construir una demanda por productos peruanos a largo plazo y eleva el perfil del país en la mente del consumidor.

El Acuerdo de Promoción Comercial (APC) firmado y ratificado por el Perú y los Estados Unidos, le permite al Perú asegurar el acceso al mercado a través del ATPDEA. El sentido de permanencia combinado con la protección legal que sólo el APC proporciona es lo que requieren los inversores extranjeros para invertir a largo plazo en el Perú. La inversión extranjera directa, la cual aparecerá en los sectores más competitivos del país, es el catalizador que el Perú necesita para mantener el potencial de exportación.

La ratificación del ACP entre el Perú y Estados Unidos proveerá de gran ímpetu para expandir la infraestructura comercial del Perú, basada en Estados Unidos, la cual consiste de tres Consejeros Comerciales de tiempo completo, uno en Miami, otro en Nueva York y el tercero en Washington. Al tiempo que el Perú proyecta construir una red de infraestructura promocional a través de Estados Unidos, debería considerar un sector específico, en vez de una estructura definida geográficamente. Los compradores estadounidenses, algunos de los clientes más difíciles de contactar, responden mejor a

llamadas de venta por parte de gente dentro de la industria. Sus redes son definidas por su vida profesional enfocada a la industria. Se conocen unos a otros en conferencias y exposiciones a lo largo de todo el país y raramente se quedan en una ciudad, aunque algunas industrias tienden a agruparse.

4.2.1.- ESTADOS UNIDOS – MIAMI

ICEX (2 006), los Estados Unidos de América son el cuarto país más grande del mundo, contando con una superficie de 9 372,614 km², y una extensión de 4 500 km de este a oeste y 2 575 km de norte a sur. Cuenta con una población cercana a los 310 millones de habitantes, de los cuales un 15% son de origen extranjero, lo que da una idea de la diversidad cultural y religiosa del país. El idioma oficial es el inglés, aunque el español se afianza como segunda lengua, con zonas como California donde la población hispana alcanza el 42%.

La población crece aproximadamente un 1% al año, según datos del US Department of commerce, con lo que en 2 010 se alcanzaron 299 millones de habitantes y los 312 en 2015. Los grupos de edad que más consumirían serán los de 5 – 14 y de 55 – 64 y los de más de 65 años. El grupo comprendido entre 5 -14 años se prevé que suponga el 13,1% de total en 2 010 y el 13% en el 2 015. Mientras que los grupos de 55-64 y 65 años y más se espera que totalicen un 11,8% y 12,8% en 2 010, respectivamente.

Miami es uno de los centros financieros más importantes de Estados Unidos. Destaca como: centro de comercio, finanzas, sedes de empresas y una fuerte comunidad de negocios internacional. De acuerdo con el ranking de ciudades globales que elabora la Globalization and World Cities Study Group & Network (GaWC) y basado en el nivel de presencia de organizaciones de servicios corporativos globales, Miami es considerada una "Ciudad mundial Gamma".

Y es que Miami goza de una situación geográfica privilegiada, estando en la encrucijada del Caribe, América Central y América del Sur. Es por ello que la ciudad es el epicentro del comercio internacional entre las distintas Américas, y alberga las negociaciones del Área de Libre Comercio de las Américas celebrada en 2 003. La Miami Free Trade Zone,

la mayor zona comercial privada del mundo, fue fundada en 1977 y tiene en cartera unos 200 clientes internacionales.

4.2.2.- ANALISIS DE LA TENDENCIA DEL MERCADO – Market Drivers

Kotler (2006), en su texto *Marketing en Acción* que refiere la pregunta: ¿Qué tendencias demográficas serán las que definan el mercado de consumo en los próximos 25 años? y en el texto *American Demographics* (2003), descubrieron que las tendencias que más influirán en las agendas empresariales del mañana están cobrando importancia hoy, y los mercadólogos más perspicaces han empezado ya a desarrollar estrategias para enfrentar las tres tendencias principales que definirán el mercado del futuro.

a. Estados Unidos superpoblado

En el año 2025 se calcula que la población estadounidense superará los 350 millones de habitantes, un aumento de cerca de 70 millones y del 35%. Este crecimiento tan increíble continuará, puesto que los estadounidenses viven más años, el índice de natalidad se mantiene, y la inmigración continúa a un ritmo vertiginoso. A medida que aumente la población, las empresas serán incapaces de dirigirse a todos los nichos de mercado con una estrategia de marketing única. Así los nichos de mercados actuales se segmentarán no solo por nacionalidad, sino también por comportamiento de compra y características psicográficas. Desde luego este crecimiento demográfico traerá consigo diversos retos. Los recursos naturales se tendrán que hacer rendir, lo que suscitará conflictos a nivel local sobre el uso de la tierra, del agua y de la energía (impacto de productos y servicios sobre ambiente se controlará más de cerca) lo que conlleva a:

- Más oportunidades, más nichos de mercado
- Crecientes preocupaciones en torno al ambiente

b. El poder del mercado de los más maduros

Como la edad y la esperanza de vida de la generación de los baby boomers no hacen más que aumentar, para el 2025, el número de personas mayores se duplicará superando los 70 millones de personas. La proliferación del mercado de las canas de Estados Unidos, significa que las empresas tendrán que considerar muy seriamente la idea de hacer

marketing para los mayores. Las empresas tendrán que crear marcas que atraigan a los consumidores de más edad sin alienar a los más jóvenes, por lo que:

- El mercado de la gente madura gana en atractivo
- Creación de marcas, multigeneracionales sin límites de edad.

c. El caleidoscopio de los consumidores

En el 2 025, el término “minoría”, según su acepción actual, quedará totalmente obsoleto. Mientras que la población de blancos no hispanos decrece en Estados Unidos de un 70 a 60%. La población hispana se duplicará al igual que el número de los asiáticos. Las empresas todavía no han desarrollado una estrategia de marketing multicultural por lo que tendrán que apresurarse y percibir el olor de los “Thai Tacos”, por lo que tendrán :

- Campañas que atraigan a diversos segmentos demográficos.
- Cómo dirigirse a la cada vez menor; mayoría blanca.

4.2.3.- TENDENCIA DEL CONSUMO DE LOS ALIMENTOS

Según **Albareda (2 007)** quién analizó las tendencias del sector alimentos en EE.UU. indicó lo siguiente:

- De la encuesta “Lo que EE.UU. come 2 001” reveló que los norteamericanos quieren preparar sus comidas lo más rápido posible, y que no solo realizan 3 comidas al día, sino que 1 de cada 5 personas come bocadillos durante todo el día, preferentemente en la noche.
- La comida de 29 minutos, actualmente los norteamericanos se demoran en promedio 33 minutos para preparar la cena. El objetivo es recortar el tiempo por lo menos en 4 minutos.
- Un tercio de los norteamericanos compra más comida rápida que hace 2 años.
- Al menos 2 veces a la semana, 6 de cada 10 personas emplean comidas preparadas o una combinación de ingredientes frescos y comida rápida para preparar la cena.
- Los norteamericanos lo quieren todo, cinturas delgadas, corazones saludables y gratificación en el sabor de las comidas.
- El 33% de los adultos admitieron estar a dieta y 70% dijeron estar tratando de cortar grasas. Sin embargo, cada semana comen un promedio de 3 postres y 85% come postre al menos 1 vez por semana.

-Aun cuando los niños parecen ser menos exigentes el 86% de las madres dijeron que son sus hijos quienes determinan lo que se come en casa. Incluso 65% de las madres compran solo bocadillos que los niños quieren y piden.

-Los norteamericanos están comiendo más comida que 2 años atrás. Los norteamericanos están tomando más agua que 2 años atrás (40% más de agua envasada).

-Al final, nada más importante que el sabor: 82% de los norteamericanos dice que el sabor y no el costo, es lo que determina la comida que compran y preparan.

-El costo ocupó el segundo lugar (56%).

4.2.4.- TENDENCIA DEL CONSUMO DE FRUTAS Y HORTALIZAS

El sistema de distribución de frutas y verduras frescas a Estados Unidos ha experimentado cambios importantes en los últimos años, con una disminución de la importancia de los mercados terminales y un aumento significativo en el volumen distribuido a través de cadenas de supermercados y cadenas de comidas rápidas, como resultado tanto de proceso de consolidación que vienen experimentando los supermercados como del incremento de consumo de alimentos fuera del hogar en este país. Los volúmenes de compra que han alcanzado algunas empresas son de tal magnitud que han generado una mayor tendencia a comprar frutas y verduras frescas directamente de los productores: el 35% de las compras totales de los supermercados y el 41 % de las cadenas de comidas rápidas.

Por otra parte, el uso de la Internet para la comercialización de frutas y verduras frescas constituye la tendencia más reciente en la distribución de estos productos y, en opinión de expertos, este medio de comunicación dará lugar no sólo a que se incrementen las ventas a través de Internet y las ventas a domicilio, sino también a que se desarrollen nuevos canales de distribución en los cuales no participen los detallistas. Igualmente, se proyecta que el gasto en alimentos fuera del hogar, que hoy es del 44%”, llegará a 70% en el 2 014.

El ERS (2 008), calcula las cantidades de frutas y derivados disponibles para la consumo en los Estados Unidos y proporciona anualmente la estimación per cápita de la disponibilidad. Previamente, esta serie anual fue llamada “suministro de alimentos” o “los datos de la desaparición del alimento”.

El ERS compila y publica las tablas de la fuente y de la desaparición para la fruta fresca y procesada, incluyendo uso según lo conservado, secado, jugo, y congelado. El crecimiento de fruta salvaje y en áreas no comerciales no se estima, a excepción de los arándanos salvajes (del matorral) producidos en campos manejados del Matorral en Maine.

JICA-IICA-MAGFOR (2 013), según estudios los norteamericanos han incrementado significativamente su consumo de frutas y hortalizas frescas. No solo se ha aumentado el gasto en alimentos perecederos, ha crecido la cantidad per cápita comprada y se incluyen nuevos productos con mayor valor agregado (pre-empacados entre otros).

El incremento en el consumo de frutas y hortalizas frescas ha dado como resultado la mayor preocupación por parte de los comerciantes, en aumentar la variedad de productos disponibles (notoriamente en el caso de productos étnicos), la conveniencia y la calidad. Muchos productos que hacen 10 o 15 años eran considerados “de estación” o “exóticos”, hoy se encuentran en forma cotidiana en los almacenes. “Especial crecimiento ha sido determinado en el segmento de productos pre-cortados (pre-cut), categoría que ha crecido 25% desde el año 2 007”.

Tabla 03: Las 10 frutas favoritas de los Estados Unidos

FRUTA	Libras al año 2014
Bananas	28,4
Manzanas	17,4
Sandía	13,9
Paltas	12,8
Naranjas	11,7
Melones	10,8
Uvas	7,3
Duraznos	5,5
Toronjas	5,1
Fresas	5,0

Fuente: Economic Research

Services/USDA – JICA-IICA-MAGFOR (2 012)

FAO (2 014), no se conocen los niveles del consumo de frutas y verduras orgánicas en los Estados Unidos, pero se considera que sigue la trayectoria de las ventas de productos frescos convencionales. Se ha alentado a los consumidores de los Estados Unidos a comer más frutas y verduras por razones de salud. Los organismos de asistencia sanitaria de los Estados Unidos iniciaron un programa nacional llamado “CINCO AL DIA” para estimular

el consumo de frutas y verduras. El programa alienta a los consumidores de los Estados Unidos a comer frutas o verduras al menos cinco veces al día para conservar la salud.

4.2.5.- ANALISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL CONSUMIDOR DE E.E.U.U. (Miami)

El comportamiento del consumidor está influenciado por los factores: sociales, culturales y personales, estos factores permitieron obtener las claves para alcanzar y atender de forma más efectiva a los consumidores. Existe a su vez 4 procesos psicológicos principales que influyeron en el comportamiento del consumidor: Percepción, motivación, aprendizaje y memoria.

De esta manera se analizaron los datos obtenidos de los consumidores, y se tuvo los siguientes resultados, tanto en las características demográficas y psicográficas-conductuales, podemos manifestar que el consumo interno de productos considerados como frutos exóticos, naturales y frescos se acrecienta cada vez más, esta ventaja permite llegar al consumidor con mayor facilidad; esto se puede observar en los siguientes cuadros, las características de nuestro mercado meta, la segmentación geográfica, permitió dividir el mercado en unidades geográficas, por lo que de EE.UU., el mercado propicio para la exportación de la palta Hass fue la Ciudad de Miami, ubicada en el sureste de Florida sobre el río Miami, entre los Everglades y el Océano Atlántico.

Miami es considerada una ciudad global por su importancia en las finanzas, el comercio, los medios de comunicación, entretenimiento, artes y comercio internacional. La ciudad es sede de numerosas oficinas centrales de compañías, bancos y estudios de televisión. Es, también, centro internacional del entretenimiento popular en televisión, música, moda, cine y artes escénicas. El puerto de Miami es considerado el puerto que alberga el mayor volumen de cruceros del mundo y es sede, también, de varias compañías de líneas de cruceros. Además, la ciudad tiene la mayor concentración de bancos internacionales de todo Estados Unidos.

La segmentación demográfica, consiste en dividir el mercado en distintos grupos; así tenemos que las características de mercado para el consumidor de paltas y sus derivados (yuacamole), son hombres y mujeres que posee un nivel de ingreso, mayor de \$15 000.00,

cuyas edades comprenden de 5 años a más, se considera la preferencia de los niños y ancianos; de nivel socioeconómico alto y medio; siendo adquiridos por las amas de casa, profesionales, etc. teniendo la preferencia por los latinos y los consumidores locales; cuyo tamaño de familia comprende de 2 y 3. Ver Tabla 04.

Tabla 04: Características del mercado de E.E.U.U. (Miami).

CARACTERÍSTICAS GEOGRÁFICAS	
<p>EE. UU. - Miami: Está ubicada en el sureste de Florida sobre el río Miami, entre los Everglades y el Océano Atlántico.</p> <p>Fue fundada el 28 de julio de 1 896 y según el censo de 2 010 cuenta con una población de 409.719; lo que la convierte en la séptima más grande de los Estados Unidos.</p>	
CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS	
Nivel de Ingresos	Mayor de \$15 000.00
Rango de Edad	De 5 años a más
Nivel Socio-Económico	Alto y Medio
Sexo	Hombres y Mujeres
Nivel de Instrucción	Preparatoria- Profesional titulado, Empleado, jóvenes, Niños
Ocupación	Estudiantes (kínder, primaria), Profesional, Empresario
Nacionalidad	Americanos, latinos
Tamaño de la Familia	2 , 3

Fuente: Elaboración Propia.

1: Kotler (2006), pág. 175

2: Kotler (2006), pág.247

3: Kotler (2006), pág. 249

Tabla 05: Características psicográficas y conductuales del mercado E.E.U.U. (Miami)

CARACTERÍSTICAS PSICOGRÁFICAS – CONDUCTUALES	
Estilos de Vida	Deportistas- Ejecutivas(os), Amas de casa, Estudiantes, Niños.
Pensadores	Niños de kinders, jóvenes, personas maduras, satisfechas y reflexivas que son motivadas por productos sanos y nutritivos.
Innovadores	Personas que reflejan gustos refinados y de garantía.
Triunfadores	Personas orientadas al bienestar familiar y la satisfacción.
Motivos de Compra	Valor nutricional y funcional.
Nivel de Usos de la palta Hass	72% la palta Hass lo consume como guacamole, el 70% como ingrediente de ensalada, un 57% en sándwich, 50% sola y el 38% como algún otro aperitivo. HAB (2011)
Frecuencia de Uso	Media – Esporádica
Ocasiones-Momento de Uso	Demanda en restaurantes y servicios de alimentos, en menús que hayan incorporado como acompañamiento del salmón o incluso de omelet para desayunos.
Actitud hacia el producto	Entusiasta, Positiva y Reflexiva.
Nivel de fidelidad/lealtad	Constante por parte de los consumidores.
Disposición	Conocen la palta Hass son consumidores interesados con intención de compra.
Beneficios Buscados	Buscan productos frescos y sanos y con beneficio nutricionales.
Categoría de Usuarios	Usuarios Potenciales
Nivel de Inclinación de Compras	Conocen la existencia del producto frescos y con valores nutricionales conocidos.

Fuente: Elaboración propia

4: Kotler (2006), pág. 252.

La psicografía: es la ciencia que utiliza factores psicológicos y demográficos conjuntamente para entender mejor a los consumidores. De esta manera para la palta Hass se tuvo que las características de mercado son innovadores por que gustan de productos refinados y son de clase relativamente alta; son pensadores –reflexivos por que buscan del producto sus características funcionales y su valor; son triunfadores porque están orientados a la profesión y a la familia, tal como se muestra en la Tabla 05.

La segmentación conductual, agrupa a los compradores en función a su conocimiento de los productos, el uso que le dan y sus respuestas frente a ellos, a esto tenemos que el motivo de compra es por el valor nutricional y funcional del producto, la frecuencia de uso es de media esporádica, los meses de que incrementa el consumo de la palta Hass es de marzo y abril, en nivel de fidelidad es cambiante debido a que el mercado no es atendido secuencialmente, de la palta Hass y sus derivados buscan beneficios, no lo conocen pero están dispuestos a comprar (usuarios potenciales).

El proceso de compra típico está formado por la siguiente secuencia de acontecimientos: Reconocimiento del problema, búsqueda de información, evaluación de las alternativas, decisión de compra y el comportamiento post compra.

Para comprender el comportamiento del comprador (Ver Tabla 06), se diseñó el cuadro de matriz meta y matriz tipología del producto, en la que se definió y cuantificó si es rentable, si es accesible, si existe respuesta hacia el producto ofrecido; y de esta manera se planteó que, el mercado norteamericano por ser un mercado exigente y exquisito, entrará gracias al TLC; esta ventaja se acrecentará por que la palta Hass es una fruta sana y nutritiva. Así mismo, se construyó el comportamiento racional, emocional y sensorial. Ver Tablas 07 y 08.

Tabla 06: Matriz segmento meta

Definición	Cuantificación	Rentabilidad	Accesibilidad	Respuesta	Estrategia de Segmento
La palta Hass ,fresca omitiendo la procesada y congelada que tiene como meta el desarrollo sostenible de los productores de la Región Lima e Ica	EE.UU importa la palta Hass. El Perú (2010) exportó palta a los mercados de la UE. Y Asia. El sector de frutas y hortalizas frescas es uno de los más dinámicos de las exportaciones no tradicionales peruanas.	El crecimiento del valor FOB exportado ha sido del 46% y el aumento en volumen de 100%. El incremento en el precio promedio en estos períodos ha sido del 50%.	El acceso para la venta de la palta Hass será favorable si difundimos este producto en ferias internacionales , y será necesario firmar un convenio participativo con los productores de Lima, Ica y Junín para poder incentivar el precio justo.	El mercado busca consumir productos sanos y se sienten responsables de apoyar el desarrollo de los países subdesarrollados.	El Mercado Norteamericano por ser un mercado exigente y exquisito, nos permitirá entrar gracias al TLC.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 07: Matriz tipología de la palta Hass

Matriz de Tipología del Producto			
	Antes del Uso	Durante el uso	Después del uso
Racional	Referencia de características nutricionales	Agrado y continuidad de uso	Resultados favorables
Emocional	Curiosidad	Gustó	Satisfacción
Sensorial	Atractivo a la vista (color y olor)	Sabor y textura agradable	Aceptación general

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al posicionamiento de la palta Hass, producidas en el Perú (La Libertad, Piura, Ancash, Lima, Ica y Arequipa, entre otros), fue obtenida gracias al manejo eficiente de los agricultores, diferenciándose así esta fruta por tener una particularidad especial que es: poseer una excelente calidad nutritiva al tener 12 de las 13 vitaminas existentes

otorgándole una calidad de producto sano. En función a estos conceptos llegamos al posicionamiento esperado que se puede observar en las Tablas 08 y 09.

Tabla 08: Matriz de posicionamiento de la palta Hass

MATRIZ DE POSICIONAMIENTO
Producto: PALTA HASS (<i>Persea americana</i>)
Para : EL MERCADO AMERICANO
Variedad más cultivada a nivel mundial. El nombre aguacate, con el que se le conoce en muchos países de habla hispana, es una adaptación de ahuatl, vocablo de origen náhuatl, lengua Maya.
Que, Hoy en día es una de las frutas tropicales más populares en el mundo entero por su alto valor nutritivo, sabor agradable y fácil preparación. . Características. La Palta Hass, es un fruto de forma oval piriforme, tamaño mediano (entre 200 a 300 gramos). La cascara es granular, medianamente gruesa, se pela con facilidad y va cambiando del verde al purpura conforme madura. La pulpa no tiene fibras y su contenido de aceite fluctúa entre 18 y 22%.
Porque: El fruto del aguacate no solo se destaca por su delicado sabor, sino por su valor nutricional, ya que proporciona al organismo de 150 a 300 calorías por cada 100g comestibles.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 09: Posicionamiento esperado de la palta Hass.

Beneficios esperados en un producto ideal	Características o atributos del producto	Beneficios esperados	Posible promesa	Eje publicitario
Es la única fruta conocida que posee los siguientes elementos nutritivos: carbohidratos, proteínas, sustancias grasas, vitaminas, sales minerales y agua	Una característica extraordinaria de la palta es su efecto benéfico adicional, pues ayuda a eliminar el colesterol..	También se ha observado un efecto benéfico del consumo de palta en pacientes humanos con asma y con artritis reumatoide.	Debido a su alto contenido de vitamina E, poderoso antioxidante, ejerce una acción rejuvenecedora al renovar las células	Recomendada para combatir la impotencia y la esterilidad. fue considerada un afrodisíaco en la antigüedad

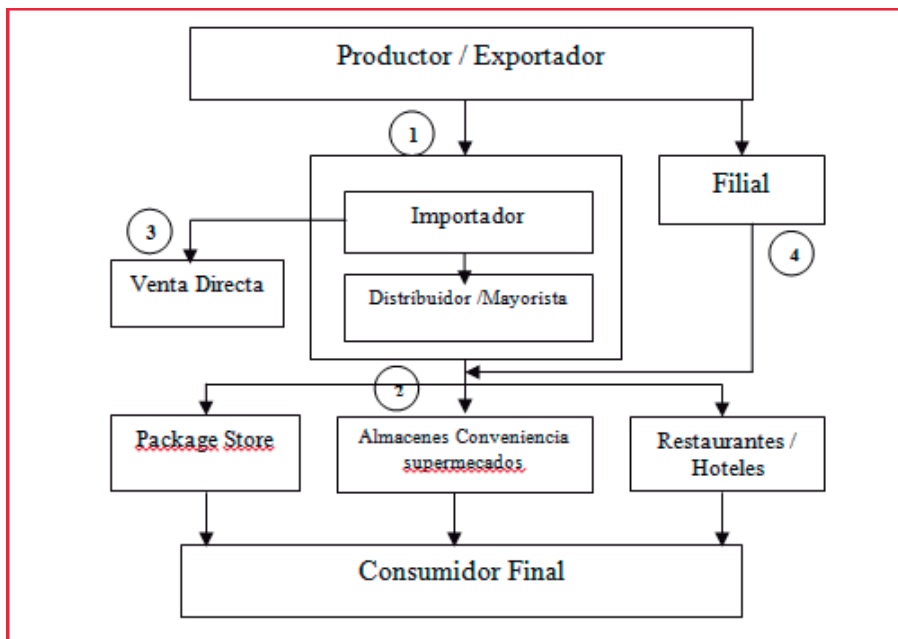
Fuente: Elaboración propia

4.2.6.- TIPOS DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN EN ESTADOS UNIDOS

El diseño de un canal de distribución está en función del tipo de producto, del segmento de mercado y de la actividad misma de la empresa; así como, de los eslabones que la conforman. El número de diferentes cadenas de distribución que pueden diseñar las organizaciones es variado; sin embargo, es necesario escoger el que más se adapte a las necesidades del mercado. **Lama – Martínez –Rosado (2 011), pág. 74.**

Se presenta en la figura 08, cuatro tipos de canales que permitirá llegar de manera adecuada al mercado de los EE.UU. dependiendo de los factores

Figura 08: Canales de distribución de palta Hass en EE.UU.



Fuente: Lama – Martínez – Rosado (2 011)

4.2.6.1.- CANAL 1: IMPORTADOR – DISTRIBUIDOR – MINORISTA

En este canal existen 3 actores en la cadena de distribución. El productor/exportador coloca sus productos a un importador a precio FOB o CIF. El importador autorizado puede vender solamente al distribuidor/mayorista, y este a un minorista/detallista donde el consumidor final acude a realizar la compra.

El beneficio que este canal proporciona al exportador, es el apoyo del importador, quien debido a su experiencia proporciona mayor impulso al producto, una red de distribuidores constituida, y el conocimiento del mercado.

La principal desventaja del canal, se manifiesta en la cantidad de intermediarios, donde el margen de cada uno encarece el producto. Adicionalmente, a mayor tamaño del importador se presenta un mayor poder de negociación de estos, lo cual afecta negativamente los márgenes del exportador.

4.2.6.2.- CANAL 2: IMPORTADOR/DISTRIBUIDOR – MINORISTA

Al igual que el caso anterior, el productor/exportador coloca su producto al importador; sin embargo, este actúa también como distribuidor y vende el producto a un minorista/detallista donde el consumidor final acude a realizar la compra.

La ventaja de este canal radica en el rol del importador, el cual desempeña funciones de distribuidor y con ello se logra de algún modo des-intermediar la cadena de distribución y reducir los márgenes que encarecen el producto final al consumidor.

La desventaja la representa, una vez más, el poder de negociación del importador, quien bajo este modelo posee dos eslabones de la cadena de distribución y tiene mayor poder de decisión sobre el producto, su comercialización, mercados, entre otros.

4.2.6.3.- CANAL 3: IMPORTADOR – VENTA DIRECTA

El productor/exportador coloca sus productos a un importador, pero este establece una forma de distribución directa, por medio del Internet o por catálogo, con el consumidor, la cual es permitida en algunos estados. Texas es uno de los estados que no permite esta modalidad.

La ventaja se encuentra en la menor cantidad de intermediarios dentro de la cadena, con la consecuente reducción en costos y el aumento en márgenes para el productor/exportador e

importador. Asimismo, el alcance geográfico estará en función a la red de vendedores o de la cobertura de despacho.

La desventaja, se encuentra en la legislación estatal que prohíbe la distribución directa en algunos estados y que representa un factor externo imposible de controlar.

Aunado a ello, la complejidad de garantizar que la cadena virtual al igual que la cadena física, implemente los mismos procedimientos de seguridad en la comercialización, encarece este canal.

4.2.6.4.- CANAL 4: FILIAL IMPORTADORA/DISTRIBUIDORA – MINORISTA

El productor/exportador puede establecer una filial de la compañía en el país objetivo y ser él mismo quien se encargue de la importación de su producto. Dependiendo del tipo de licencia que obtenga, el importador podrá desempeñar funciones de distribuidor.

La ventaja principal es la reducción de intermediarios en la cadena de distribución, con el consecuente aumento de beneficios en márgenes para la empresa. Además, permite disponer de un elevado control de la comercialización, conocer las características del mercado, y tener mayor efectividad en las acciones de promoción.

La desventaja radica en que los requerimientos, para constituir la empresa en EE.UU., podrían ser sustanciales, debido a que, es necesario contar con un volumen de comercialización de productos que permita obtener economías de escala y diluir costos fijos.

De los canales de distribución mostrados, para el caso de la palta Hass se considera que para empezar se tiene que usar el canal 1, y posteriormente el canal 2, de esta manera permitirá al producto consolidarse en este mercado, hasta finalmente llegar a los consumidores a través de los distribuidores (markets).

4.2.7.- NORMATIVAS LEGALES Y TRIBUTARIAS

Para la exportación de productos hacia el mercado de EE.UU., existe normas y tributaciones que el exportador debe cumplir para que la negociación sea efectiva.

4.2.7.1.- TRIBUTOS DE IMPORTACIÓN – CLASIFICACIÓN ARANCELARIA:

La partida utilizada para este análisis se desprende del Sistema Armonizado de la Comisión de Comercio Internacional de los Estados Unidos (USITC).

Partida del Sistema Armonizado Peruano: 0804.40.0000

Descripción: Aguacates (paltas), frescas o secas.

Partida del Sistema Armonizado de Estados Unidos: 0804.40.00

Descripción: Avocados, fresh or dried.

4.2.7.2.- SITUACION ARANCELARIA Y PARA-ARANCELARIA/ACCESO A MERCADO DE ESTADOS UNIDOS.

a. Arancel general

Bajo el Acuerdo de Promoción Comercial (APC) entre Perú y Estados Unidos, puesto en vigencia el 1 de enero del 2009, se establece que la exportación de palta Hass peruana está libre de pago de aranceles para su ingreso al país.

b. Otros impuestos

Es importante afirmar que todas las paltas Hass comercializadas a Estados Unidos, producidas localmente o importadas, están sujetos a un pago de US\$ 2.5 centavos por libra, bajo la orden de promoción e investigación de la palta Hass. El propósito de este monto es financiar esfuerzos de marketing que permitan incrementar el consumo de esta fruta. Dicha orden fue establecida en setiembre del 2002 y puesta en práctica a partir del 2 de enero del 2003.

Estos fondos son administrados por el Hass Avocado Board (HAB), comité conformado por productores e importadores de palta Hass fresca en Estados Unidos, bajo la supervisión del Ministerio de Agricultura (USDA). El 15% de estos fondos están destinados a cubrir el plan de trabajo del HAB, el cual comprende iniciativas para promover el consumo de palta en general, y el 85% restante es entregado a las asociaciones de palta reconocidas por los

gobiernos estatales, los cuales tienen que emplearlo para actividades de promoción específicamente dentro del mercado norteamericano.

c. Condiciones para-arancelarias

La producción, empaque, envío y desaduanaje de bienes importados a Estados Unidos están sujetos a numerosas regulaciones. El grupo de entidades encargadas de reglamentar su ingreso está conformada por:

1. Food and Drug Administration (FDA)

Todos los alimentos importados a Estados Unidos son inspeccionados por la Administración de Alimentos y Medicamentos, conocida como FDA por sus siglas en inglés, en el puerto de ingreso y son detenidos en caso de que no cumplan con los requisitos preestablecidos.

2. United States Department of Agriculture USDA- APHIS

El Departamento de Agricultura o USDA, es una unidad ejecutiva del Gobierno Federal de Estados Unidos, cuyo propósito es desarrollar y ejecutar políticas de ganadería, agricultura y alimentación para asegurar la seguridad alimentaria de los alimentos que se comercializan dentro del país. APHIS o servicio de inspección de Sanidad de Animales y Plantas, es una dependida del USDA encargada de proteger la agricultura estadounidense contra plagas y enfermedades invasivas.

3. US Customs and Border Patrol (CBP)

Conjuntamente con la FDA, la entidad de Aduanas y Protección Fronteriza, o CBP por sus siglas en inglés, es responsable de la inspección y desaduanaje de bienes importados a Estados Unidos. Con respecto al ingreso de la palta, el CBP es responsable de inspeccionar y verificar que las importaciones cumplan con las regulaciones establecidas por el APHIS.

4. Normativas Generales de la FDA

Antes de introducir un producto alimenticio en Estados Unidos, el importador o su representante están obligados a presentar una notificación de entrada del producto y a depositar una fianza para cubrir posibles gravámenes, impuestos y sanciones. Por medio de este trámite, la FDA se asegura de que se declaren todos los productos bajo su jurisdicción que se importan en los Estados Unidos.

La FDA, una vez avisada por el Servicio de Aduanas de la entrada de la mercancía, toma la decisión de admitirla o retenerla. Si la FDA considera innecesario analizar el producto, se permitirá su entrada a Estados Unidos. Por lo contrario, si la FDA decide examinarlo, un representante de la Agencia tomará una muestra de la carga y la analizará en los laboratorios adscritos. Si el análisis demuestra que el producto cumple los requisitos exigidos, la mercancía se liberará. Pero si se descubre alguna infracción, el producto será rechazado inmediatamente. El importador tiene la posibilidad de apelar, ya sea probando que el producto cumple las exigencias de la ley o remitiendo una solicitud para reacondicionar el producto para que se adecue a las normas.

4.3.- LÍMITES MÁXIMOS DE RESIDUOS DE PLAGUICIDAS

PROMPERU (2008), los límites máximos de residuos de plaguicidas (LMRs) son las máximas concentraciones de residuos del ingrediente activo (I.A.) o metabolitos de un plaguicida en un producto agrícola, expresada en miligramos de sustancia química por kilogramo de producto (mg/kg) o partes por millón (ppm).

Debido a que el consumo de alimentos con residuos de plaguicidas constituye un peligro para la salud, la Comisión del Codex Alimentarius a través del Comité de Residuos de Plaguicidas, ha normado Límites Máximos de Residuos de uso internacional para varios productos, los que han sido adaptados por diversos países. No obstante, algunos países realizan sus propios estudios toxicológicos para establecer los LMRs que deberán cumplir los productos que ingresen a sus mercados.

El uso creciente de plaguicidas químicos para la protección de cultivos y las tendencias actuales de los mercados a consumir alimentos sanos, hace necesario que los

agroexportadores cuenten con información actualizada y oportuna de las exigencias de los países importadores, tales como el cumplimiento de los Límites Máximos de Residuos de plaguicidas que estos establecen.

4.3.1.- LEY DE EE.UU. CONTRA EL BIOTERRORISMO

PROMPERÚ (2 008), la ley de Seguridad de la Salud Pública y Preparación y Respuesta ante el Bioterrorismo de 2 002 (Ley EEUU contra el Bioterrorismo 2 002) es una de las numerosas iniciativas de seguridad de los Estados Unidos en respuesta a los trágicos eventos del 11 de septiembre de 2 001. Esta ley establece una serie de disposiciones referidas al suministro de los alimentos, con el propósito de preservar la seguridad de los Estados Unidos frente al Bioterrorismo.

Normativas de la Ley contra el Bioterrorismo: Registro de Instalaciones, Notificación Previa, Detención Administrativa y Establecimiento y Mantenimiento de Registros.

a.1. Registro de instalaciones alimenticias:

Exige que todas las instalaciones alimenticias, nacionales e internacionales, que manufacturan, procesan, empacan y almacenan alimentos que van a ser consumidos en Estados Unidos deben registrarse en la FDA. El registro de instalaciones fue habilitado el 16 de octubre y comenzó a ser exigido a partir del 12 de diciembre de 2003, a través de la notificación previa. La norma final sobre el Registro de Instalaciones Alimenticias se publicó el 28 de septiembre de 2 005.

a.2. Notificación previa de alimentos importados:

Exige que cada vez que se embarquen alimentos a Estados Unidos estos deben notificarse a la FDA, previo al arribo del embarque. La notificación previa es exigida para alimentos que van a ser usados o distribuidos a Estados Unidos, incluyendo los regalos, muestras comerciales, muestras para asegurar la calidad y para control de calidad, alimentos que transitan a través de Estados Unidos hacia otro país, así como, alimentos enviados por correo. Esta normativa fue puesta en vigencia desde el 12 de diciembre de 2 003.

La notificación previa debe ser recibida y confirmada electrónicamente en un plazo no mayor a 5 días antes del arribo del embarque y no menor de 2 horas antes del arribo vía terrestre, 4 horas antes del arribo por aérea o férrea y 8 horas antes del arribo vía marítima.

a.3. Norma de detención administrativa:

Establece los procedimientos para emprender, con carácter de urgencia, acciones de detención de alimentos si existen pruebas o información fidedigna que indiquen que dicho artículo representa una amenaza de consecuencias negativas graves para la salud o de muerte para personas o animales. Esta norma final es efectiva desde el 6 de julio de 2 004. El envío de notificaciones previas inexactas o inoportunas, o los embarques sin NP o sin registro de instalación son algunas de las violaciones que motivan la detención de los embarques.

a.4. Norma final de establecimiento y mantenimiento de registros:

Establece que las personas extranjeras que transportan alimentos a los Estados Unidos y aquellas que entren en contacto con los contenedores finales deben establecer y mantener registros de información durante un tiempo máximo de 2 años. Estos registros facilitarán a la FDA el rastreo hacia atrás y hacia adelante de los alimentos (rastreadibilidad); es decir, servirán para determinar, durante las inspecciones, de dónde vienen y quiénes reciben los alimentos.

El término "personas" incluye personas naturales, asociaciones, empresas, cooperativas, agrupaciones y entidades gubernamentales.

4.3.2.- ETIQUETADO DE ALIMENTOS – ESTADOS UNIDOS

Según la Norma General del Codex – **FAO** (2008), para el etiquetado de los alimentos pre envasados, se entiende por etiquetado de alimentos cualquier material escrito o gráfico que contiene la etiqueta, acompaña al alimento o se expone cerca del alimento, incluso el que tiene por objeto fomentar su venta o colocación. La etiqueta es cualquier marbete, rótulo, marca, imagen u otra materia descriptiva o gráfica, que se haya escrito, impreso, estarcido, marcado, marcado en relieve o en huecograbado o adherido al envase de un alimento.

En Estados Unidos, el gobierno exige colocar etiquetas a la mayoría de los alimentos envasados, con la finalidad de que estos brinden información lo más completa posible, útil, precisa y que sea claramente visible, legible y comprensible para el consumidor. Ver Tabla 10.

El etiquetado de las cajas que contiene a las frutas y vegetales frescos es de carácter obligatorio y debe contener la siguiente información:

Tabla 10: Etiquetas de las cajas de frutas y vegetales frescos

Información en las etiquetas de las cajas de frutas y vegetales frescos
<ul style="list-style-type: none">• Datos del productor• Lugar de origen• Código de barras.• Código de la empacadora.• Datos de la empacadora.• Fecha de empaquetado.• Datos de la empresa que vende el producto.• Código de la paleta.

Fuente: SENASA

Esta normativa tiene el propósito de garantizar la trazabilidad del producto para el beneficio propio del productor, la planta empacadora, el trato comercial entre las empresas de ambos países y el cumplimiento de los planes de trabajo establecidos por ambos gobiernos.

4.3.3.- REQUISITOS Y BARRERAS DE INGRESO

A partir de 1 de febrero del 2010, el gobierno de Estados Unidos aprobó la exportación de palta Hass peruana, estrictamente para envíos comerciales, bajo el título 7 del Código de Regulaciones Federales “7 CFR319.56-50”. El Animal and Plant Health inspection Service (APSHI), es la encargada de velar que los envíos cumplan con las regulaciones federales sanitarias establecidas en dicho código. En ese sentido, APHIS aprueba y supervisa el plan de trabajo desarrollado por el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), autoridad nacional y organismo oficial del Perú en materia de sanidad agraria. Los lugares de

producción y empaque de la palta peruana deben estar registrados en SENASA y cumplir con los requerimientos de APHIS.

a. Inspección y certificación

Las normas contempladas en el 7 CFR319.56-50 buscan eliminar la presencia de las siguientes plagas reguladas:

- *Ceratitis capitata* : mosca del mediterraneo.
- *Coccus viridis*: conocido como “the Green scale”.
- *Ferrisia malvastra*: insecto que ataca a diferentes plantas.
- *Stenoma catenifer*: distinguido como un insecto de la pepa de la palta.

Por eso, la producción y exportación de palta Hass peruana a Estados Unidos debe cumplir con los siguientes procedimientos:

a.1 Certificación de los lugares de producción para la exportación.

Los productores peruanos interesados en sembrar palta Hass con miras a exportarla a Estados Unidos deben obtener de SENASA la certificación de su lugar de producción. De la misma manera, el productor debe contar con un código de productor único. Los lugares de producción certificados por SENASA deben mantener su condición fitosanitaria antes, durante y después de la cosecha.

Para obtener la certificación se requiere cumplir con los siguientes requisitos:

- Encontrarse dentro del Sistema Nacional de Vigilancia de Moscas de la fruta del SENASA.
- Baja población de *ceratitis capitata*.
- Encontrarse dentro del Sistema Nacional de Vigilancia del palto.

a.2 Seguimiento y supervisión de SENASA.

SENASA debe conducir inspecciones fitosanitarias mensuales en los lugares de producción certificados, para evaluar que se cumplan y mantengan las condiciones establecidas en 7 CFR319.56-50.

Se debe verificar el recojo semanal de las frutas caídas de los árboles. Ninguna de estas puede ser trasladada a las empacadoras para su futura exportación. Asimismo, se debe supervisar que los productores no mezclen paltas de lugares certificados con la de otros lugares de producción que no cuenten con la certificación.

Una vez recolectadas, las paltas son enviadas a las plantas de empaque en contenedores identificados con los códigos de registro del productor y del lugar de producción, los cuales deben permanecer visibles durante todo el proceso de exportación. Si la cosecha permanece en el campo por más de 3 horas, se requiere protegerla contra infestaciones de moscas, cubriéndola con mallas contra insectos o lonas de plástico hasta que sea debidamente empaquetada.

4.3.4.- REQUISITOS FITOSANITARIOS Y SANITARIOS

4.3.4.1.- Requerimientos en el empaque

Las empacadoras registradas para exportar palta a Estados Unidos solo pueden aceptar frutas provenientes de los lugares de producción registrados que cumplan con las normas del 7 CFR319.56-50. Luego las paltas deben ser empaquetadas en ambientes libres de insectos, dentro de las 24 horas después de haber sido cosechadas. Para ello, las plantas empacadoras deben estar cubiertas con mallas de 1,6 mm o con alguna otra protección a prueba de insectos. También se requiere que las zonas de ingreso de las empacadoras presenten puertas dobles y si adicionalmente tienen cortinas de aire, se debe verificar que el sentido del aire sea hacia el exterior.

Antes del empaque, todas las paltas se limpian para eliminar algunos escombros o malezas que puedan abrigar insectos. Asimismo, deben separarse los frutos con oscurecimiento y descartarlos para la exportación. La fruta debe ser empacada en envases nuevos a prueba de insectos.

SENASA también se encarga de inspeccionar la fruta y monitorear las operaciones de las empacadoras, garantizando que se cumplan con las regulaciones en 7 CFR319.56-50). Las empacadoras que no lo hagan no podrán exportar su mercadería hasta que APHIS y SENASA comprueben la implementación de medidas correctivas. Todas la documentación relacionada con el programa de actividades para la exportación y las inspecciones

fitosanitarias, de por lo menos 1 año, deben ser compilada por SENASA y puestas a disposición de APHIS según lo requiera.

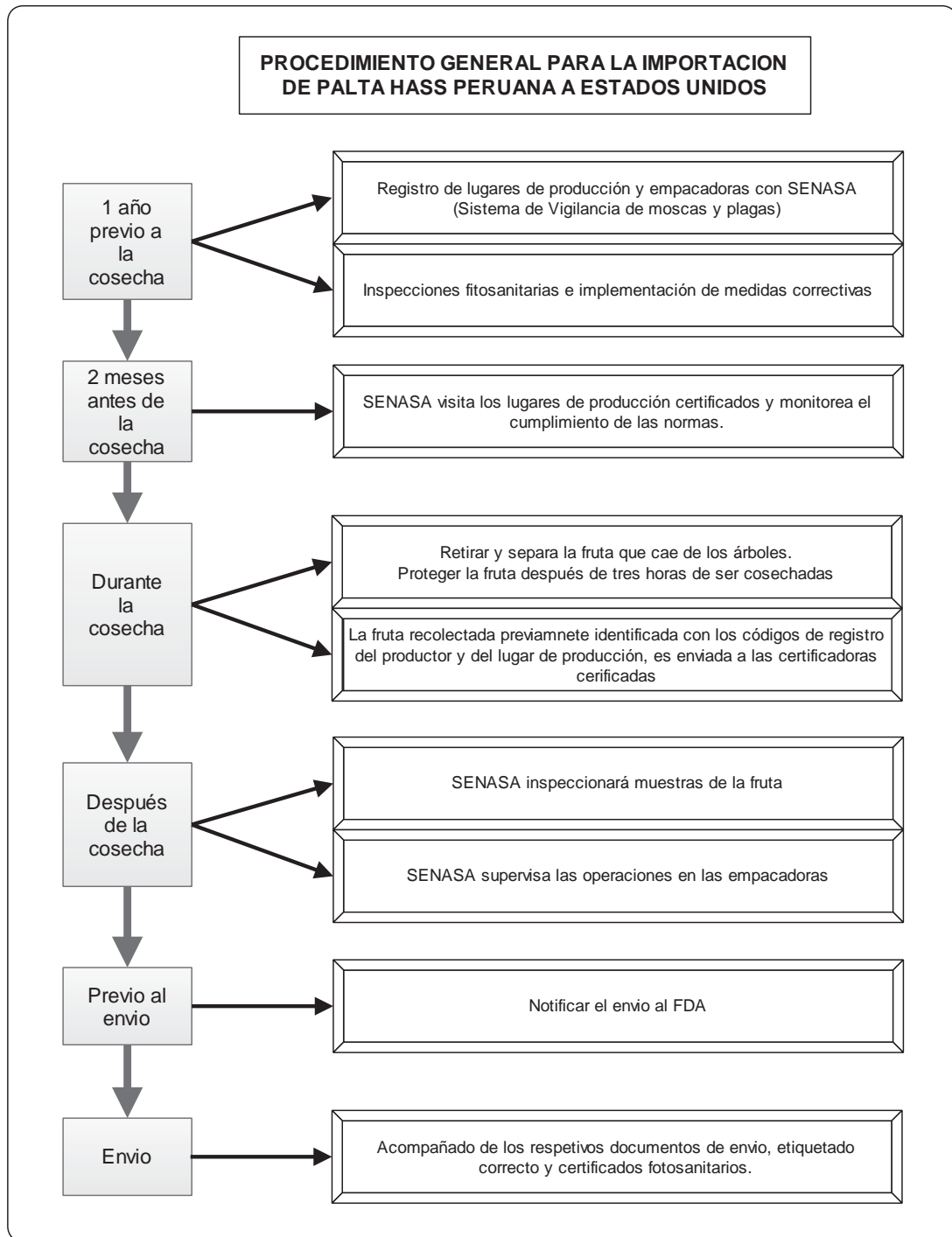
4.3.4.2.- Anulación del tratamiento de frio

Si bien en un inicio la aprobación del ingreso de la palta Hass peruana estuvo sujeto a un tratamiento fitosanitario de frio para prevenir la presencia de la mosca del mediterráneo en los frutos de la palta, a partir del 22 de julio del 2011 el USDA promulgó la norma 5 U.S.C.553 mediante la cual se elimina dicho requerimiento al haberse comprobado la condición no hospedante de la fruta peruana.

4.3.4.3.- Certificado fitosanitario

Cada envío de palta Hass exportada desde Perú a Estados Unidos debe estar acompañado de un certificado fitosanitario expedido por SENASA, el cual debe incluir una declaración jurada que garantice que las paltas comprendidas en dicho envío han sido cultivadas, empaquetadas, inspeccionadas y encontradas libres de plagas en cumplimiento con 7 CFR319.56-50.

Figura 09: Procedimiento General para la Exportación de palta Hass peruana a Estados Unidos.



Fuente: SENASA (2 011)

4.4.- ANALISIS DE LA SITUACIÓN DEL SECTOR DE PALTA HASS EN EL PERÚ

4.4.1.- ANALISIS DE LA PRODUCCIÓN DE LA PALTA HASS

Carlos Enrique Camet (2013), presidente de la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (AGAP), reveló que el rendimiento promedio de palta Hass en la sierra peruana fue 33% mayor al de la costa, de acuerdo a un estudio realizado por la empresa "Agrícola Ayacucho".

En Ayacucho se obtuvieron 20 toneladas por hectárea mientras que en la costa el rendimiento ascendió a 15 toneladas por hectárea, dicho resultado fue posible a un buen manejo de los cultivos.

“Si no hay tecnología, buenas prácticas agrícolas ni la adecuada alimentación que requiere el frutal, los rendimientos serán bajos. Esa es la razón por la cual tenemos rendimientos bajos en la sierra”, aseveró. Perú es competitivo en la producción de palta pero podríamos mejorar si se cultiva adecuadamente. Ver Tabla 11

Tabla 11: Rendimiento por hectárea en el Perú

Región	Kg /Ha.
Arequipa	19,177
La Libertad	15,295
Ica.	14,514
Piura.	11,699
Lima.	10,712
Ancash	10,071
Cajamarca.	8,745
Ayacucho	8,137
Junín.	8,003
Apurímac	5,987

Fuente: MINAGRI (2013)

En ese sentido, dijo que en el Perú el rendimiento promedio fue de 11 048 kilos por Ha, siendo las regiones que lideraron los mayores rendimientos en nuestro país: Arequipa con 19 177 kg. / Ha; La Libertad, 15 295 kg/Ha; Ica, 14 514 kg/Ha; Piura, 11 699 kg/Ha; Lima, 10 712 kg/Ha; Ancash, 10 071 kg/Ha; Cajamarca 8 745 kg/Ha; Ayacucho 8 137 kg/Ha; Junín 8 003 kg/Ha y Apurímac 5 987 kg/Ha.

Perú se ubica en el puesto 6 entre los países con mayores rendimientos productivos, siendo República Dominicana el que tuvo mayor rendimiento por hectárea con 27 711 kg/Ha; Kenya, 17 916 kilos/ Ha; Brasil, 14 915 kilos por Ha; Indonesia, 12 744 kg/Ha; Israel, 11 104 kg/Ha; Perú, 11 048 kg/Ha; Chile, 10 129 kg/Ha; México, 9 986 kg/Ha; Ecuador, 9 867 kg/Ha; Colombia, 8 777 kg/Ha; Estados Unidos, 8 468 kg/Ha; Nueva Zelandia, 4 825 kg/Ha y Sudáfrica, 4 603 kg/Ha. Ver Tabla 12

Tabla 12: Rendimiento por hectárea en el Mundo

País.	Kg /Ha.	País	Kg /Ha.
República Dominicana	27, 711	Chile	10, 129
Kenya	17, 916	México	9, 986
Brasil	14, 915	Ecuador	9, 867
Indonesia	12, 744	Colombia	8, 777
Israel	11, 104	Estados Unidos	8,468
Perú	11, 048	Nueva Zelandia	4,825

Fuente: MINAGRI (2013).

Perú en los próximos 5 años pasará del sexto lugar que ocupa actualmente al tercero, ya que entrarán en producción comercial las plantas jóvenes, que se instalaron en los últimos años.

En el 2 012 las exportaciones de palta Hass alcanzaron los US\$ 136 millones (de enero a mayo de ese año se embarcaron por US\$ 49 millones). En los primeros 5 meses de este año sumaron US\$ 64 millones.

La palta de la costa sale a mediados de mayo hasta septiembre. El 98% de la producción peruana de palta está concentrada en esta región. La palta en la sierra se puede sembrar como máximo a 2 200 msnm. Actualmente se siembra en Ayacucho y otros valles interandinos, que en total comprenden 350 Has, manejadas con tecnología de punta. Dicha superficie permitiría obtener por campaña unas 500 mil toneladas.

Entre enero y mayo de 2 013, la producción de palta ascendió a 127 000 toneladas, representando un crecimiento interanual de 9,6% debido a la demanda interna y externa. La consultora estimó también que la producción de paltas crecerá 15,6% en el 2 014, debido al incremento de tierras jóvenes para el cultivo, ubicadas principalmente en el valle de la costa norte, en Virú y Chao, departamento de La Libertad.

Para Fernando Cillóniz, profesor de la Maestría en Administración de Agro negocios de ESAN, la palta peruana se viene desarrollando cada vez más hasta en espacios de la sierra. "Hasta ahora su exportación crece 30% en volumen y ya hemos desplazado a Chile", sostuvo.

¿Qué medidas internas deben tomar los productores peruanos de palta para afrontar la creciente demanda mundial?

”Para mantener ese buen desempeño habrá que redoblar esfuerzos en la mejora de la productividad, en nuestra gestión de ventas y, sobretudo, en la vigilancia y certificación de la calidad de nuestros productos. Esa es la única forma de hacer frente a los factores climáticos negativos y a la intensificación de la competencia de países como México”, declaró Denegri.(2012).

Lima, 3 de noviembre de 2014.- La Ministra de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) y Presidenta del Consejo Directivo de Promperú, Magali Silva Velarde-Álvarez, saludó el notable crecimiento que las exportaciones de palta Hass peruana han experimentado en los últimos años debido a la apertura de nuevos mercados.

Magali Silva destacó que en el periodo enero-agosto del 2 014 se exportó US\$ 298 millones de dicho producto, lo que representó un crecimiento de 67.5% en relación al mismo periodo del año anterior (US\$178 millones).

La Ministra Silva estimó que este crecimiento se seguirá dando en vista del apoyo del Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), que actualmente gestiona la apertura comercial para los países de Japón, China, Corea del Sur, México, Nueva Zelanda, Argentina y Australia.

“Esta cifra –señaló–nos ubica como el segundo exportador mundial de palta, luego de México y por encima de Chile. Se trata de un logro en cuya consecución SENASA y el Ministerio de Agricultura han jugado un papel preponderante al firmar con su par de Chile, la Autoridad Sanitaria de Chile (SENASAG), un plan de trabajo en diciembre del 2013”.

Refirió, además, que a partir de este protocolo las exportaciones de palta Hass procedentes del Perú se efectúan en mejores condiciones de competitividad, puesto que ya no se exige el tratamiento cuarentenario. “Esta situación generaba un sobrecosto adicional para los productores y exportadores peruanos y daño a las frutas. Los resultados ya se ven reflejados en las exportaciones a dicho mercado. En lo que va de la campaña, se ha exportado US\$ 3.2 millones a Chile, 80.9% más que en el mismo periodo del año anterior”, remarcó.

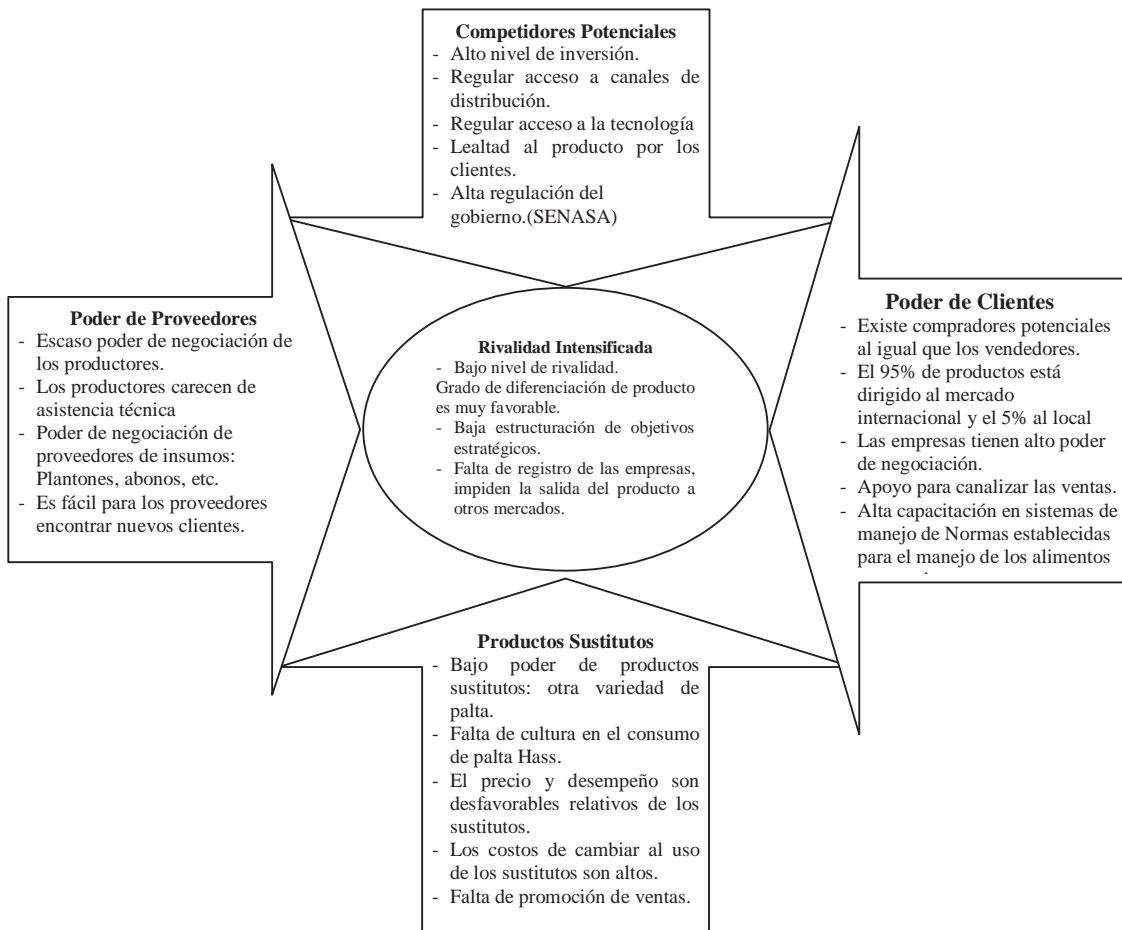
Jueves, 05 Marzo 2015 Minagri abre mercados de China y Japón para palta hass

(Agronegocios.pe) el Ministerio de Agricultura y Riego-MINAGRI a través del Servicio Nacional de Sanidad Agraria-SENASA logró establecer los protocolos fitosanitarios para el ingreso de la Palta Hass peruana a los importantes mercados de Japón y China en el continente asiático. Con estos nuevos mercados, el Ministerio de Agricultura y Riego, demostró una agresiva política comercial para conquistar nuevos mercados con productos agrícolas peruanos. Actualmente, el Perú es el segundo exportador mundial de palta Hass, solo superado por México.

4.5.- ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER EN LIMA E ICA

Se ha aplicado el modelo de las 5 fuerzas de **Porter, M. (1 987)** a la problemática de la producción de la palta Hass, obteniendo como resultado el potencial al alcance del sector.

Figura 10: Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter en el sector de la palta Hass en Lima e Ica.



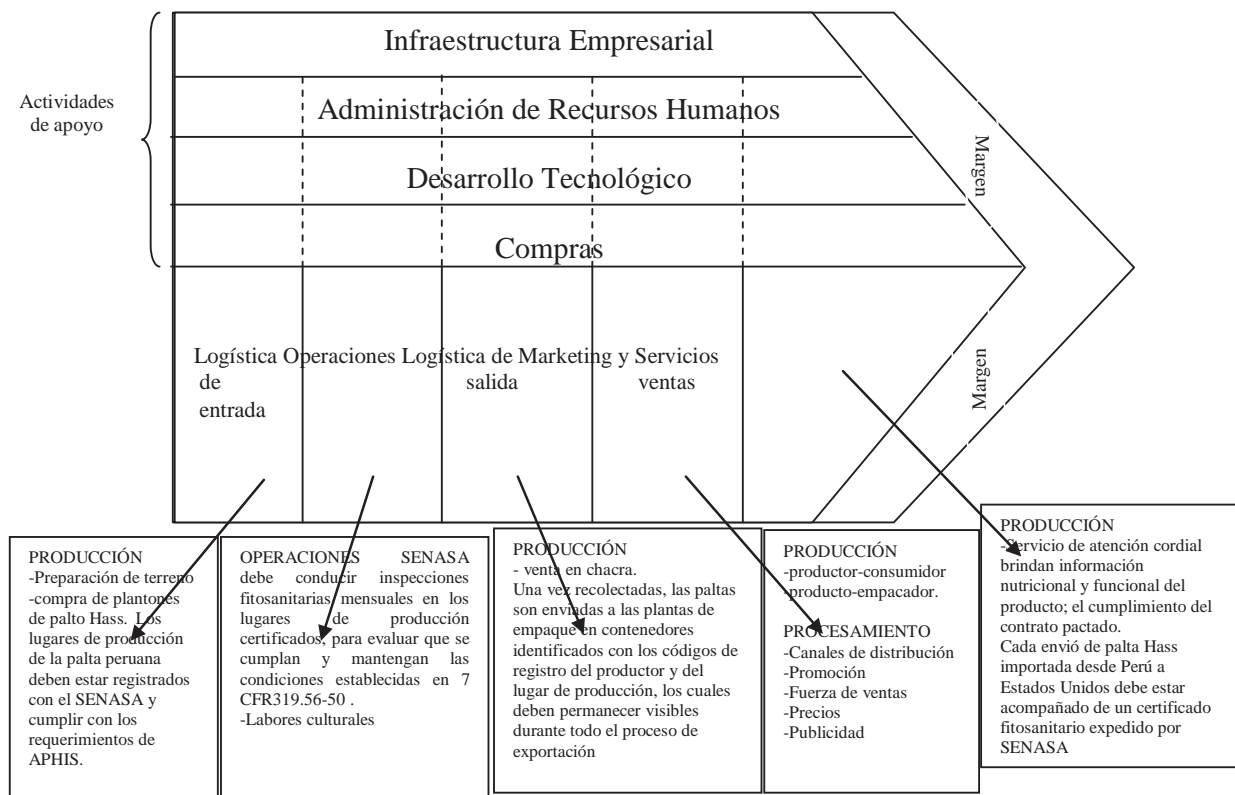
Fuente: Entrevistas – Elaboración: Propia

4.6.- EVALUACION DE LA CADENA DE VALOR DE LA PALTA HASS EN LIMA E ICA

La cadena de valor sirve como un instrumento para identificar el modo de generar más valor para los clientes (Kotler 2006).

Según este modelo que se muestra en la figura 11, los productores – empacadores de LIMA e ICA, desarrollan una serie de actividades destinadas a la producción, comercialización, distribución y la forma de ofrecer su producto al mercado internacional (consumidor)

Figura 11: Cadena de Valor de la palta Hass en Lima e Ica.



Fuente: Entrevistas – Elaboración: Propia.

De la cadena de valor evaluada en la figura 11, se tuvo que en: **Producción, la Logística de Salida y Marketing – Ventas**, se ha producido algunos inconvenientes debido a la falta de orientación para establecer nuevas estrategias que permitan el crecimiento de la demanda, del consumidor final hacia la palta Hass, para lo cual se tiene los siguientes

resultados de la cadena productiva, sistema productivo de la cadena, comercialización, organización, financiamiento y planeación estratégica.

a. CADENA PRODUCTIVA

- **Estancamiento del rendimiento y producción temporal:** La escasez del recurso agua debido a la deficiente e insuficiente infraestructura de riego y sistemas de distribución, lo que influye en los rendimientos y manejo de estacionalidades para aprovechar las ventanas de mercado y cumplir con el abastecimiento continuo.
- **Calidad del producto:** Las inadecuadas labores técnicas de manejo, cosecha y post cosecha, principalmente a nivel de medianos productores están generando alta incidencia de plagas y enfermedades, afectan a la calidad del producto derivando en un alto porcentaje de palta de segunda y descartes y determina un fuerte deterioro del producto en todo el proceso (paltas dañadas y golpeadas). Lima reporta un rendimiento de 9 760 TM/ha con un 17% de producto de segunda y tercera calidad, mientras que el rendimiento promedio nacional fue de 10 200 TM/ha con un 90% de producto de primera calidad (situación que se registra en los departamentos más representativos en la producción de palta en el Perú).

b. SISTEMA PRODUCTIVO DE LA CADENA

- La tecnología que utilizaron los productores para la instalación y mantenimiento de la palta fue de nivel medio. Tienen experiencias en el manejo agronómico pero la gran mayoría mantiene las técnicas tradicionales como la escasa fertilización y abonamiento, realizaron el control de plagas y enfermedades. El 92% de productores mejoraron sus labores agronómicas y de cosecha, por requerimiento e influencia del mercado y/o como resultado del trabajo de varias entidades de apoyo (SENASA). El inadecuado manejo de riego y la limitada disponibilidad de sistemas de riego tecnificado dificultaron la eficiencia y reducen la rentabilidad.
- El período de cosecha fue desde la última semana de mayo hasta la primera semana de agosto.
- La fase del cultivo que demanda mayor inversión fue el trasplante del vivero al campo.

- La producción ha mejorado, debido a que se están instalando plantaciones con fines comerciales.
- Las zonas de producción de la costa cuentan con mayores facilidades logísticas para en la oferta de servicios, abastecimiento de insumos, acopio y transporte del producto final.

c. COMERCIALIZACIÓN

- Cultivan la palta Hass con fines de exportación.
- Actualmente el 98% de su producción es exportado.
- Se está comercializando internacionalmente tanto a los estados Unidos de América como a la UE.
- El precio lo determinaron en base a la demanda y oferta en el mercado internacional.
- Existió variación mínima en los años 2 012, 2 013 y 2 014 del precio de la palta Hass por kilogramo; esto debido a una saturación del mercado internacional..
- Se ha tenido como utilidad un 30% aproximadamente por campaña de producción.

d. ORGANIZACIÓN

- El propósito de los agricultores para organizarse es mejorar su productividad en palta Hass y su comercialización, accediendo a mercados con precios más atractivos. Frecuentemente su figura de constitución ha sido sugerida por entidades de apoyo públicas y privadas con trabajo en la zona.
- La Asociación de Productores de Palta Hass del Perú (PROHASS) se conformó en 1 999 con 12 socios que representaban un total de 300 hectáreas cultivadas. A la fecha, el gremio está integrado por 74 socios, que representan 18 000 hectáreas, de las 24 000 que tiene cultivada el Perú.
- El Hass Avocado Board representa a países productores como Perú, México, Chile, Nueva Zelanda, República Dominicana y EE.UU...
- Los factores decisivos en el fortalecimiento de las organizaciones son: i) la naturaleza de los miembros o socios, ii) la calidad de los servicios de apoyo y asistencia técnica a los que acceden, iii) los recursos con los que cuentan (principalmente a nivel de capital social): experiencia comercial, visión

empresarial, confianza y compromiso de los socios. Poseer espíritu emprendedor y buscar más conocimiento.

e. FINANCIAMIENTO

- Hay que tener en cuenta que los financiamientos deben adaptarse a los procesos productivos o actividades financiadas y que el productor o empresa no tenga problemas de disposición de fondos para el pago de sus préstamos.
- Si bien las condiciones de un financiamiento se establecen por el monto y plazo de la operación, también depende del riesgo de la misma y para el caso de proyectos agrícolas o agroindustriales, el riesgo por lo general es mayor y para los bancos es uno de los sectores que más riesgo tiene. Sin embargo, la estructura del financiamiento debe de estar clara en la composición de las garantías del mismo lo cual debe generar confianza a la entidad financiera que lo atienda y con ello negociar las mejores condiciones del mismo, principalmente en lo referente a la tasa de interés.
- Dentro de las empresas que dan financiamiento tenemos: SERFIN, AGROBANCO, COFIDE, BANCOS COMERCIALES (Banco Financiero, Banco Interbank, Banco Continental y Banco GNB). INTERMEDIARIOS FINANCIEROS ESPECIALIZADOS (IFIES – CAJAS MUNICIPALES, CAJAS RURALES, EDPYMES Y FINANCIERAS).

f. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En base a lo estudiado en campo y entrevista a Pro Hass (Asociación de productores de palta Hass), y con la finalidad de fomentar la competitividad del cultivo de palta Hass, se determinaron las siguientes estrategias:

- (1) Elevar la eficacia productiva y productividad de los productores que integran la cadena productiva de la palta Hass, a un nivel que permitió contribuir con un desarrollo económico en las zonas productoras (Lima e Ica).
- (2) Elevar el nivel de integración y articulación entre los agentes de la cadena productiva, promoviendo la asociatividad de estos en pro de un desarrollo conjunto.
- (3) Maximizar los rendimientos del cultivo de la palta Hass y la calidad del fruto

- (4) Modernizar las empacadoras de la palta Hass, promoviendo el uso de tecnología apropiada y capacitación a su personal, todo en pro de la mejora en productividad y calidad del producto final.

4.7.- ANALISIS DEL PROCESO DE GENERACIÓN DE VALOR DE LA PALTA HASS EN LIMA E ICA.

Según Kotler (2006), la secuencia del proceso de generación y entrega de valor, posee las siguientes fases: Selección, Oferta y Comunicación de Valor.

De la investigación realizada, se ha tenido los siguientes resultados:

4.7.1.- SELECCIÓN DE VALOR:

La Tabla 13 fue elaborado en base a los resultados obtenidos por **Romero (2011)**, donde se refleja la secuencias de Selección de Valor, en la que se determinó y caracterizó el segmento de mercado tal como indica Kotler (2006), de esta manera se logró el posicionamiento del producto en el mercado Norteamericano de los productores de Lima e Ica.

En el análisis se observó que la selección del valor permitió que los productores de palta Hass pudieran llegar a un mercado identificado de acuerdo a sus características demográficas, psicográficas y conductuales; en este caso se determinó que a nivel internacional, existió consumidores potenciales innovadores-pensadores que tuvieron una actitud positiva- reflexiva hacia los productos frescos, y que estuvieron informados sobre sus cualidades nutricionales y funcionales.

Tabla 13: Selección de valor de los productores de Lima e Ica.

SELECCIÓN DE VALOR			
SELECCIÓN DE VALOR	SEGMENTACIÓN DE LOS CONSUMIDORES	Mercado: Estados Unidos de América	
		Identificación del mercado: El consumo per cápita en Estados Unidos se ha incrementado en un 86% durante la última década.	
		El mercado elegido ha marcado un crecimiento importante dentro de la categoría de frutas después de los arándanos, conocidos como blueberries.	
		El USDA revela que a finales del 2000 el consumidor norteamericano adquiriría en promedio 2.21 libras anuales de palta, esta preferencia ha ido aumentando anualmente en un 10% en promedio hasta alcanzar las 5.62 libras en el 2013.	
	ENFOQUE DE SELECCIÓN DE MERCADOS	Características Demográficas	
		Mercado	Internacional.
		Nivel de Ingresos/mes	Mayor a \$ 15 000.
		Rango de Edad	15-30 años a más.
		Nivel Socio-Económico	Medio – alto
		Sexo	Público en general
		Nivel de Instrucción	Amas de casa y profesionales.
		Tamaño de la Familia	2 a 3 personas.
		Características Psicográficas – Conductuales	
		Estilos de Vida	Trabajadores de oficinas (ejecutivos)
		Comprador potencial	Innovadores y pensadores.
		Motivo de compra	Valor nutricional del producto y calidad organoléptica y fresco.
		Nivel de uso	Consumo directo y diversas formas.
		Frecuencia de uso	Media esporádica.
		Actitud hacia el producto	Positiva reflexiva.
		Nivel de fidelidad/lealtad	Fuerte
Disposición	Informado deseoso		
Beneficios Buscados	Producto fresco con altas cualidades vitamínicas.		
POSICIONAMIENTO DE VALOR	Consumidor adquiere por	Decisión racional y sensorial.	
	Derivados de la palta Hass	Guacamole y aceite de palta Hass.	
	Características nutricionales	Alto contenido de vitaminas, minerales y ácidos grasos esenciales.	
	Por qué comprar este producto	Agradable sabor, color, aroma y es fresco.	

Fuente: Elaboración propia.

4.7.2.- OFERTA DE VALOR

Con la oferta de valor comienza la segunda fase que se observa en la tabla 14, la que se obtuvo una vez que la empresa ha seleccionado y generado el valor. (Kotler 2 006). Según resultados de **Romero (2 011)**, determinó la oferta del valor en base a las características específicas del producto así la palta Hass un fruto con alto contenido de vitaminas, minerales y ácidos grasos esenciales; este fruto se puede consumir en forma directa de diversas formas, y el precio de este fruto no es problema para el consumidor, debido a que conocen sus atributos, de esta manera el exportador maneja los costos de acuerdo a los objetivos de la empresa y la competencia.

Tabla 14: Oferta de valor de los productores de Lima e Ica.

OFERTA DE VALOR			
OFERTA DE VALOR	DESARROLLO DEL PRODUCTO	La palta Hass es la más completa de las frutas y verduras. De gran valor alimenticio, contiene casi todas las vitaminas del reino vegetal (A, B, C, D, E, K), minerales y proteínas. El fruto es de excelente calidad, sin fibra, alta resistencia al transporte y larga vida pos cosecha.	
		Cartera de productos	Palta Hass fresca, guacamole y aceite de palta
		La diferencia del producto	Fresco.
		Marca	Marca Perú.
		Nuevos productos	Se hacen pruebas de consumo directo.
		Lanzamientos fracasados	No hubo.
	PRECIO	Criterios para fijar el precio	El costo de producción, estacionalidad y competencia.
		Factores que condicionan el precio del producto.	Objetivos de la empresa, competencia y marco legal.
	DISTRIBUCIÓN DE SERVICIOS	Canal de distribución	Exportador-grandes comercializadores (empacadores ,distribuidores) –mayoristas- Retail- consumidor final.
		Diseño y Selección de canal de distribución	Facilidad del retorno de la inversión.
		Punto de venta	Consumidor final en retail.
		Logística de distribución	Plantas empacadoras y puntos de distribución y grandes flotas de transporte.
		Agentes / detallista	Tienen agentes que intervienen en el canal de distribución.

4.7.3.- COMUNICACIÓN DE VALOR

En la Tabla 13 se muestra los resultados de la tercera fase de la comunicación de valor tal como indica Kotler (2 006), que es la forma de llegar a los consumidores. Según resultados de **Romero (2 011)**, en el mercado norteamericano se vienen desarrollando bajo el funcionamiento del Hass Avocado Board (HAB). Esta organización fue establecida desde el 2 002, con el objetivo de unificar esfuerzos para incrementar el consumo de palta Hass en el mercado norteamericano. El HAB reúne a cerca de 20 000 productores y 100 importadores de palta fresca, liderados por un directorio de 12 miembros, 7 productores locales y 5 importadores, bajo la supervisión del USDA.

Las iniciativas del HAB en el mercado norteamericano son:

- Campañas publicitarias dirigidas básicamente a resaltar el valor nutricional de la palta Hass en general y fortalecer su consumo en eventos importantes, como los deportes.
- Financiamiento de estudios científicos sobre beneficios del consumo de palta.
- Conducción de estudios de mercado: 2 sondeos anuales sobre las preferencias del consumidor (primavera y otoño) y uno cada tres años sobre categoría de la palta dentro de la industria del retail.
- Administración de un servicio de información intranet www.avohq.com, el cual permite monitorear el volumen de la producción local y el de las importaciones.

Tabla 14: Oferta de valor de los productores de Lima e Ica.

OFERTA DE VALOR			
OFERTA DE VALOR	DESARROLLO DEL PRODUCTO	La palta Hass es la más completa de las frutas y verduras. De gran valor alimenticio, contiene casi todas las vitaminas del reino vegetal (A, B, C, D, E, K), minerales y proteínas. El fruto es de excelente calidad, sin fibra, alta resistencia al transporte y larga vida pos cosecha.	
		Cartera de productos	Palta Hass fresca, guacamole y aceite de palta
		La diferencia del producto	Fresco.
		Marca	Marca Perú.
		Nuevos productos	Se hacen pruebas de consumo directo.
		Lanzamientos fracasados	No hubo.
	PRECIO	Criterios para fijar el precio	El costo de producción, estacionalidad y competencia.
		Factores que condicionan el precio del producto.	Objetivos de la empresa, competencia y marco legal.
	DISTRIBUCIÓN DE SERVICIOS	Canal de distribución	Exportador-grandes comercializadores (empacadores ,distribuidores) –mayoristas-Retail- consumidor final.
		Diseño y Selección de canal de distribución	Facilidad del retorno de la inversión.
		Punto de venta	Consumidor final en retail.
		Logística de distribución	Plantas empacadoras y puntos de distribución y grandes flotas de transporte.
		Agentes / detallista	Tienen agentes que intervienen en el canal de distribución.

Fuente: Entrevistas-Elaboración propia.

Tabla 15: Comunicación de valor de los productores de Lima e Ica.

COMUNICACIÓN DE VALOR			
COMUNICACIÓN DE VALOR	FUERZA DE VENTAS	Fuerza de ventas	Monitoreada por HAB unifica esfuerzos para incrementar el consumo de palta Hass en el mercado norteamericano.
		Frecuencia de visita al exportador	Constantemente.
		Selección de fuerza de ventas	Evalúan trato cordial con los clientes, aplican habilidades de comunicación.
		Capacitación de fuerza de ventas	Conducción de estudios de mercado, dos sondeos anuales sobre preferencias del consumidor (HAB).
		Motivación de fuerza de ventas	Participan en capacitaciones y entrenamientos (productores)
	PROMOCIÓN DE VENTAS	Promoción	Degustación y muestras gratis. Mediante ferias como Fresh Summit evento internacional de fruta fresca.
		Costo de la promoción	Los productores e importadores de palta fresca E.U. están obligados a pagar un impuesto de US\$ 2.5 centavos por cada libra de palta comercializada.
	PUBLICIDAD	Por medio de HAB con campañas publicitarias dirigidas básicamente a resaltar el valor nutricional de la palta en general y fortalecer su consumo en eventos importantes, como los deportes.	

Fuente: Elaboración propia.

Diario Gestión, Martes 03 de junio del 2 014 (Economía)

La Comisión Peruana de Paltas en Washington ha lanzado una campaña publicitaria para impulsar las ventas y el consumo de palta Hass peruana en EE.UU.

El Perú se alista a exportar su mayor cosecha de palta Hass a los Estados Unidos con el apoyo de una fuerte campaña publicitaria lanzada por la Comisión Peruana de Paltas (Peruvian Avocado Commission-PAC).

“Entre junio y septiembre de este año, se prevé el arribo de más de 130 millones de libras (60 millones de kilogramos) de paltas peruanas a los Estados Unidos, un aumento de 120% respecto al 2 013”, según la comisión con sede en Washington.

“El Perú es el principal proveedor de paltas en Europa”, dijo Enrique Camet, presidente de PAC. “Estados Unidos es un mercado igual de importante para el Perú, y la cosecha de este año marca el comienzo de una mayor presencia a largo plazo del Perú en ese país”.

La publicidad estará disponible en diversos medios impresos y digitales del sector, incluyendo portadas y contraportadas a página entera. La comisión también ha rediseñado su sitio web, AvocadosfromPeru.com, para responder todas las preguntas de los consumidores y vendedores de palta.

Dentro del programa federal de promoción de palta Hass, la Comisión Peruana de Paltas es la primera organización en recibir el permiso del Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA) para utilizar el término “Superfood Nutrition” en sus materiales publicitarios.

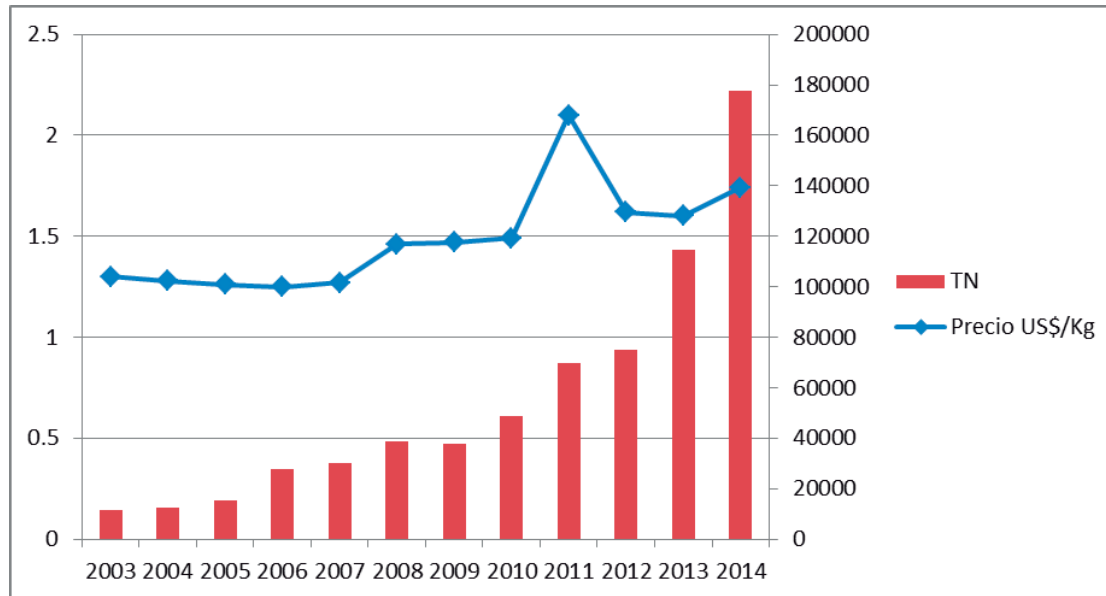
“La demanda de paltas está en su apogeo durante el verano, y queremos que los minoristas y consumidores sepan que este ‘súper alimento nutritivo’ está en las tiendas y listo para disfrutar”, dijo Camet.

4.8.- ANALISIS DE LA EXPORTACIÓN DE PALTA HASS

4.8.1.- VALORES (US\$) Y VOLÚMENES DE LAS EXPORTACIONES PERUANAS

En el caso de la palta Hass las exportaciones peruanas marcharon a buen paso. Como se aprecia en la Fig. 12, luego de alcanzar en el 2 011 un pico histórico en cuanto a volumen exportado y precio FOB de exportación, en el 2 012 el volumen permaneció casi estancado que registró un leve aumento y el precio bajó significativamente, aunque manteniéndose en un nivel por encima de los niveles de precio alcanzados en los años previos al 2 010. En el 2 013 hubo un atisbo de recuperación, con un aumento importante del volumen exportado, aunque con un precio estacionario que registró una ligera baja respecto al 2 012. Al 2 014 se puede observar que el volumen de exportación tuvo un crecimiento significativo pero el precio solo creció en un 8% respecto al 2 013 y el volumen exportado aumentó de 55,2%.

Figura 12: Exportaciones de palta Hass en volúmenes (Tn) y precios referenciales (US\$/kg) 2003 - 2014

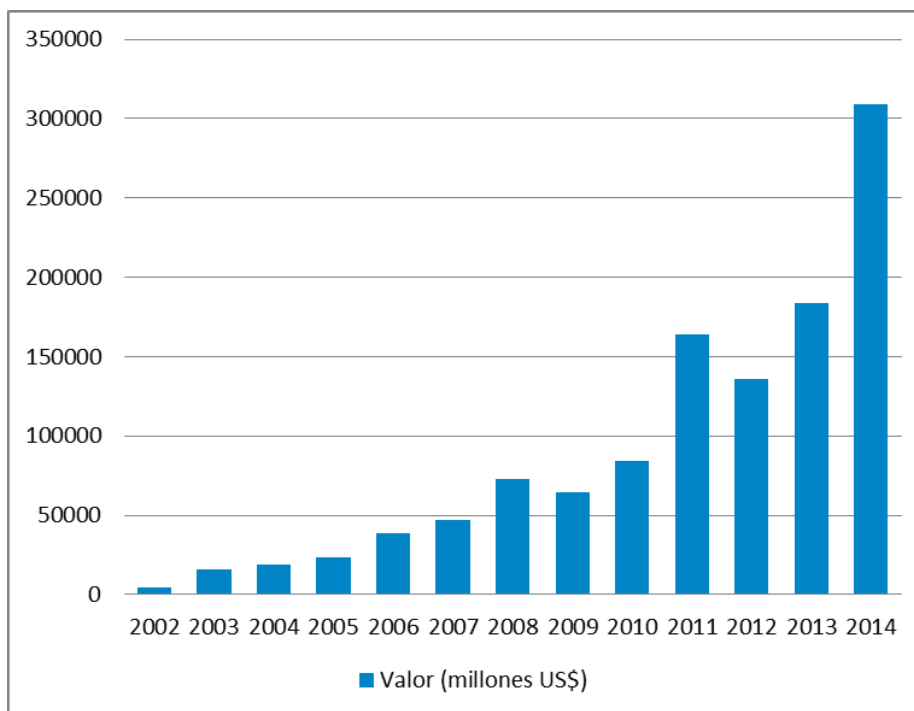


Fuente: ADEX SUNAT

En la Fig. 13 se observa un crecimiento del 93% pasando de US\$ 85 millones en el 2 010 a US\$ 163 millones en 2 011. A pesar de que se abrió el mercado estadounidense es Europa

el mercado más importante. En el 2 012 hubo una fuerte caída en el valor exportado de palta Hass de US \$ 136 millones frente a los 161 millones del 2 011.

Figura 13: Valor de las exportaciones de palta Hass 2002 - 2014



Fuente: ADEX, SUNAT

Las exportaciones de palta Hass en el 2 014 alcanzó los US\$ 308 millones, que significó un crecimiento de 66,2% con respecto al 2013, según la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria del Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri). De esta manera, el Perú se consolidó como el segundo exportador mundial de paltas, pues superó a Chile, Sudáfrica y Estados Unidos.

En la Tabla 16, podemos observar que para el 2 014 la oferta de palta peruana se encontró concentrada en Estados Unidos con un 40,8% de participación; sin embargo, los países europeos lo siguen con porcentajes muy cercanos a raíz que el producto fue más adecuado para el comercio exterior, en especial a la comunidad Europea y a los Países Árabes. Perú continuará con las actividades de promoción a través de ProHass, impulsando la venta de paltas en los principales mercados tradicionales; así como, otros mercados considerados de gran potencial como el alemán. A mediano y largo plazo, nuestro país se posicionará como uno de los principales exportadores de palta Hass en el mundo, con una ventana comercial cada vez más amplia y un producto de alta calidad. Los principales consumidores de palta Hass frescos en todo el mundo son EEUU, la Unión Europea, Reino Unido y Alemania.

Tabla 16: Mercados importadores de palta Hass del Perú (2014)

Mercados a nivel Mundial	Valor FOB (Miles US\$)	Cantidad (Tn.)	% Part. 2014
Estados Unidos	125 134	65 168	40.8
Países Bajos	97 867	58 280	31.9
España	48 686	34 747	15.9
Reino Unido.	18 790	10 399	6.1
Canadá.	7 516	4 164	2.4
Chile	3 356	2 716	1.1
Hong Kong China.	2 266	1 196	0.7
Bélgica.	745	400	0.2
Federación de Rusia	574	400	0.2
Francia	534	303	0.2
Otros.	1 469	1 225	0.5

Fuente: INEI. (2014)

Los Estados Unidos es el principal importador del mundo de todas las paltas Hass frescas, la compra oscila entre el 60 y 75% del total de las exportaciones mundiales, sigue España en el 2do lugar y Canadá en el 3ro, que importan en conjunto entre el 18 y 20% del total.

4.8.2.- COMERCIALIZACION DE LA PALTA HASS EN ESTADOS UNIDOS

El factor estacionalidad juega un papel clave para el Perú porque la palta se produce durante todo el año alcanzando sus mayores niveles de marzo a septiembre, que permite tener la disponibilidad del producto oportunamente para atender las necesidades de demanda internacional, sobre todo de los países desarrollados del hemisferio norte. Es necesario mencionar que proveedores como México, Chile, Republica Dominicana incluyendo al Perú ingresan al mercado estadounidense con preferencias arancelarias; México y República Dominicana gozan de libre acceso, Chile tiene un tratamiento preferencial para un cupo determinado pero tendrá liberado su acceso en el 2 015, y Perú podrá ingresar sin pagar aranceles entre el 1º de febrero al 15 de septiembre de cada año, otros países que no tienen un acuerdo comercial con EEUU deberán pagar un arancel de 11,2 centavos de dólar por cada kilogramo.

Tabla 17: E.E.U.U. Calendario de importaciones desde el mundo

% Part.	Ene	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
100%	13%	9%	9%	7%	6%	5%	4%	6%	8%	10%	10%	11%

Fuente: SUNAT / Global Trade Atlas. Elaboración: Propia.

Tabla 18: Calendario de exportaciones de palta Hass hacia el mundo de los principales proveedores de E.E.U.U.

País	% de Part.	Ene	Feb.	Mar.	Abr.	May
Perú	100%	1%	3%	5%	14%	19%
México	100%	11%	9%	11%	9%	8%
Chile	100%	15%	9%	2%	1%	0%
República Dominicana	100%	20%	16%	8%	1%	0%

Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Oct.	Nov.	Dic.
19%	18%	17%	4%	0%	0%	0%
7%	5%	5%	7%	9%	9%	10%
0%	1%	8%	15%	19%	15%	14%
1%	3%	3%	4%	12%	15%	16%

Fuente: SUNAT / Global Trade Atlas. Elaboración: Propia.

Así mismo, al observar las Tablas N° 17 y N° 18 se puede relacionar el calendario de importaciones mensuales de palta de E.E.U.U desde el mundo con el calendario de exportaciones de sus principales proveedores, se puede notar que el Perú podrá aprovechar perfectamente su época de mayor producción y exportación (marzo-agosto) por tres razones claves: 1). porque coincide con la preferencia arancelaria recibida de E.E.U.U de ingresar a su mercado sin pagar aranceles; 2) porque en dicha época se repliegan las ofertas de Republica Dominicana, Chile y en parte de México con lo cual el Perú tiene la oportunidad de atender en mayor proporción dicha demanda; y 3) porque permite al Perú ingresar con un mejor precio dada la menor competencia.

Finalmente, no cabe duda que el factor estacional de la producción nacional, el levantamiento de la restricción para el acceso de la palta Hass, el precio competitivo y la exoneración del pago de aranceles a los E.E.U.U genera grandes expectativas al sector exportador, lo cual sumado a una mayor inversión en tecnología y a la expansión de su

frontera agrícola potenciaran las exportaciones de paltas peruanas hacia E.E.U.U y también hacia el mundo. Así mismo, cabe destacar la importancia del Acuerdo de Promoción Comercial (APC) suscrito entre Perú y EEUU, que ha sido fundamental para que la palta; así como, muchos otros productos agropecuarios compitan con otros proveedores en condiciones similares.

4.8.3.- LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE PALTA HASS EN EL PERÚ 2013

El dinamismo de la palta peruana en los mercados externos ha motivado que el número de exportadores haya aumentado de manera notable.

Dos empresas: Camposol y Consorcio de Productores de Fruta, concentraron más de la mitad de las exportaciones en el 2013. Ambas orientaron sus ofertas precisamente a los principales demandantes de palta peruana en el mercado europeo (España, Holanda, Reino Unido y Francia).

En la Tabla N° 19 se observa las principales empresa exportadoras de palta Hass. Se debe mencionar que para el año 2013 se registraron 101 empresas exportadoras de las cuales algunas no tenían más de 3 años en el mercado pero manejaron un alto volumen de exportación, debido a que también se dedicaron a la exportación de este cultivo pero en presentación de conservas, congelados o inclusive en mezclas con otras hortalizas; como la empresa Gandules, especializada en productos enlatados.

Tabla 19: Principales empresas exportadoras de palta Hass en el Perú

EMPRESAS	%Var 13-12	%Part. 13
CAMPOSOL S.A.	75%	19%
CONSORCIO DE PRODUCTORES DE FRUTA	5%	9%
AGRICOLA CERRO PRIETO S.A.C.	451%	6%
SOCIEDAD AGRICOLA DROKASA S.A.	-10%	5%
AVO PERU SAC	17%	5%
CORPORACION FRUTICOLA DE CHINCHA	37%	4%
AGROINDUSTRIAS VERDEFLOR S.A.C.	7%	3%
AGROPECUARIA LAS LOMAS DE CHILCA	0%	3%
EUROFRESH PERU S.A.C	137%	3%
Otras Empresas (92)	--	37%

Elaboración Propia

Fuente: Trademap

Además podemos apreciar en la Tabla 19 que la empresa Camposol fue la que lideró la lista con una participación del 19% en el año 2013, por otro lado observamos a la empresa Eurofresh Perú S.A.C que tuvo un alto porcentaje (137%, 13 - 12) de variación pero su % de participación fue de solo 3 %, esto demostró el dinamismo por exportar palta Hass.

Tabla 20: Precios FOB Referenciales para palta Hass en kilogramos (US\$ / kg)

	2013											
	DIC	NOV	OCT	SEP	AGO	JUL	JUN	MAY	ABR	MAR	FEB	ENE
US\$/kg	1.55	1.41	1.49	1.59	1.65	1.62	1.55	1.44	1.73	2.02	2.11	0.23

En la tabla N° 20 se puede observar que los precios FOB referenciales para la palta Hass en kilogramos (US\$ / kg) se incrementaron de febrero a septiembre y a partir de noviembre se ve que disminuyó esto porque coincidió con la entrada de otros proveedores como México, Chile y Republica Dominicana.

Tabla 21: Principales países importadores de palta Hass.- 2 013

Importadores	Valor Importado 2013	Participación
Mundo	2737114	100%
Estados Unidos de América	1141751	41,71
Países Bajos (Holanda)	324463	11,85
Francia	231863	8,47
Japón	162020	5,92
Canadá	145779	5,33
Reino Unido	90774	3,32
Alemania	89681	3,28
España	83541	3,05
Suecia	53594	1,96
Australia	49634	1,81

Elaboración Propia

Fuente: Trademap (2013)

Como se puede observar los principales importadores de Palta Hass a nivel mundial fueron Estados Unidos y países bajos con una participación de 41.71% y 11.82% respectivamente, lo cual indicó que estos fueron los 2 principales compradores de palta a nivel mundial.

Tabla 22: Principales países exportadores de palta Hass. 2013

Exportadores	Valor Exportado 2013	Participación
Mundo	2615683	100,00
México	1074775	41,09
Perú	325066	12,43
Países Bajos (Holanda)	316579	12,10
Chile	190116	7,27
España	153660	5,87
Israel	121529	4,65
Estados Unidos de América	114178	4,37
Sudáfrica	77210	2,95
Nueva Zelandia	56725	2,17
Kenya	36968	1,41

Elaboración propia

Fuente: Trademap (2013)

En la Tabla 22, se observa que los principales países exportadores fueron México y Perú con una participación de 41,1% y 12,40% respectivamente. También se puede observar

que Perú tuvo como competidor a México el cual fue un país con mayor producción de aguacate en el mundo.

4.9.- DETERMINACION DEL NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA PALTA HASS EN EL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS DE AMERICA.

Para determinar el nivel de competitividad del Perú en el mercado de palta Hass en los Estados Unidos de América entre los años 2 004 – 2 014 , se realizó haciendo una comparación con los niveles de competitividad de 2 principales países que exportan palta Hass a Norteamérica como fueron : México y Chile. Cabe señalar que para actualizar datos se ha proyectado los años 2 013 y 2 014.

4.9.1.- EXPORTACIONES DE PALTA HASS DE LOS PAISES EN ESTUDIO

Tabla 23: Países exportadores de paltas Hass (expresados en \$ 1000)

PAISES	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
CHILE %	94624	98834	96421	178894	88185	283646	184731	226346	254094	275790	297487
MÉXICO %	211255	386865	354393	620815	577193	645412	594010	887642	888262	966832	1045402
PERÚ %	18721	23367	38802	46827	72840	64393	84638	164399	140795	157806	174817
ESTADOS UNIDOS %	11073	9777	11865	17233	29850	20574	49490	59469	57027	63885	70744

Fuente: FAOSTAT (2015)

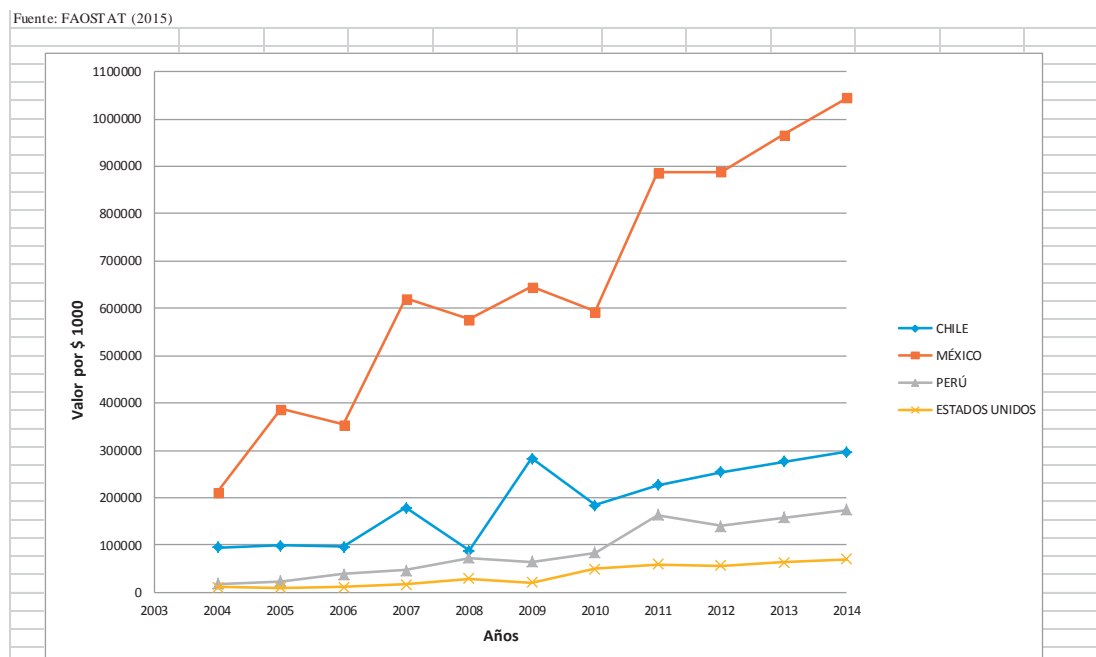


Figura 14: Países exportadores de palta Hass

Como se puede observar en la Fig. 14 y Tabla 23 México fue el país con mayor exportación, que presentó una mayor evolución en relación a Chile, Perú y Estados Unidos. Por otro lado, se menciona que el 3 de noviembre del 2014.- La Ministra de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), destacó que en el periodo enero-agosto del 2014 se exportó US\$ 298 millones de dicho producto, que representó un crecimiento de 67.5% en relación al mismo periodo del año anterior (US\$178 millones). “Esta cifra –señaló–nos ubica como el segundo exportador mundial de palta, luego de México y por encima de Chile.

4.9.2.- IMPORTACIONES DE PALTA HASS DE LOS PAISES EN ESTUDIO

Tabla 24: Países importadores de palta Hass (expresados en \$ 1000)

PAISES	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
CHILE ¹	1505	84	480	218	154	1101	160	2643	1336	1457	1578
MÉXICO ²	292	1	1825	77	502	1	8025	2010	4114	4675	5236
PERÚ ³	1	1	19	321	1	1	1	1	1	1	1
ESTADOS UNIDOS ⁴	188838	385755	279772	613317	623271	774186	616536	962923	987665	1083685	1179705

Fuente: FAOSTAT (2015)

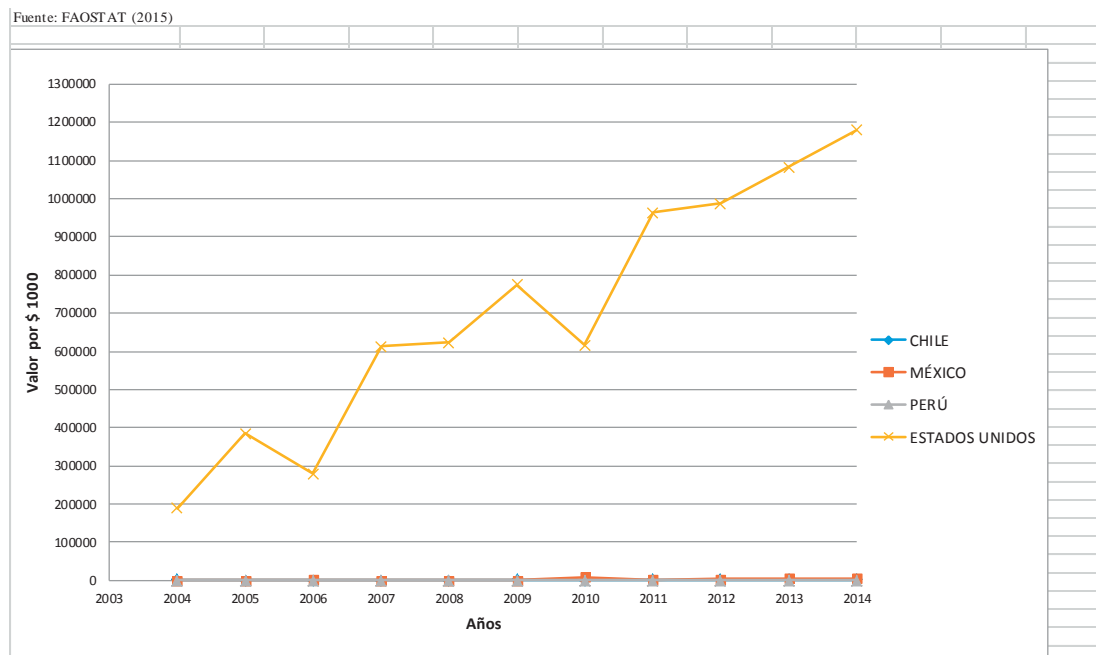


Figura 15: Países importadores de palta Hass

Tanto en la Tabla 24 como en la Fig. 15 se puede observar que fue Estados Unidos el país que más importó palta Hass, sobrepasando a los demás países en estudio. Cabe indicar que E.E.U.U. también exporta palta Hass al mundo, pero lo hace en meses que tiene producción favorable.

4.9.3.- EXPORTACIONES DE FRUTAS Y HORTALIZAS DE LOS PAISES EN ESTUDIO

Tabla 25: Exportaciones de frutas y hortalizas (expresados en \$ 1000)

PAISES	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
CHILE %	2190189	2190189	2745458	3655749	3965054	4089156	4885709	5735101	5965953	6473481	6981010
MEXICO %	4672959	5060928	5834530	6609365	6685369	6658988	7571150	8781885	8834198	9356376	9878555
PERÚ %	515797	629868	813646	1015521	1211221	1195731	1444655	1880355	1890195	2068383	2246571
ESTADOS UNIDOS %	9606964	11103854	10873372	13373194	15571656	15509235	17597157	20034671	20721254	22168475	23615695

Fuente: FAOSTAT (2015)

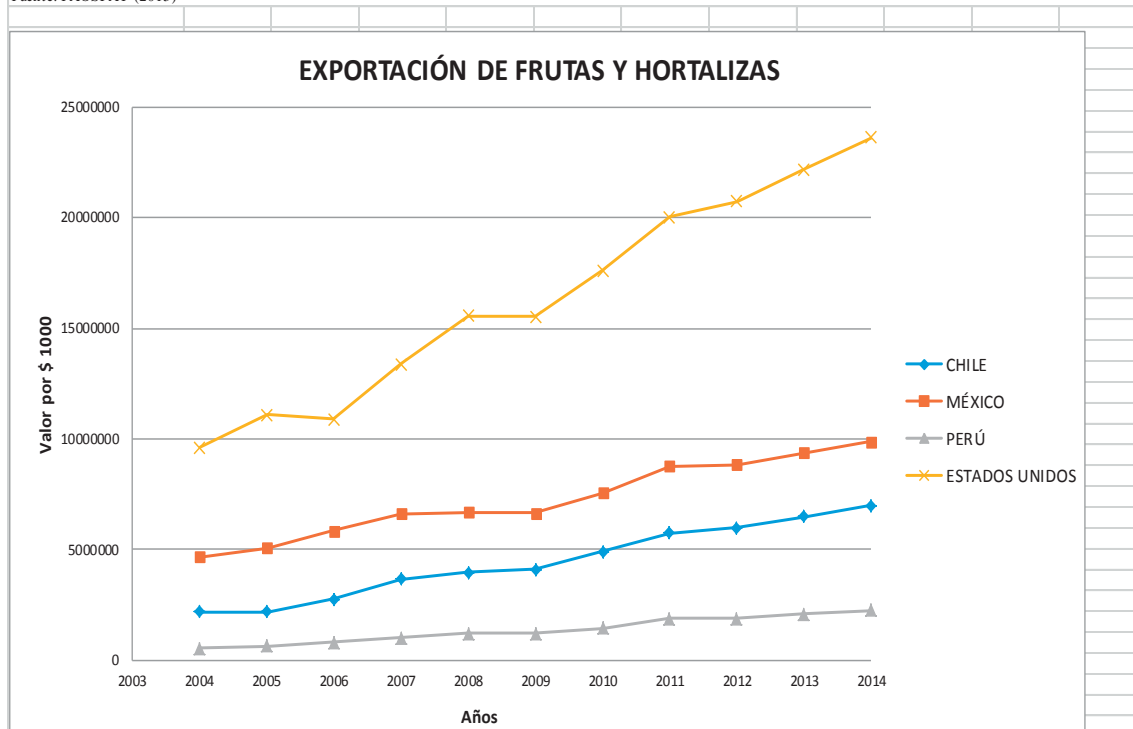


Figura 16: Exportaciones de frutas y hortalizas

El panorama que mostró la Tabla 25 y la Fig. 16 fue que en la última década, la producción de frutas y hortalizas se intensificó considerablemente como resultado de las nuevas pautas de la economía internacional (caracterizada por la globalización de los mercados y el desarrollo tecnológico), los cambios en los patrones de consumo; así como, la manera como se desarrolló la competencia entre los distintos actores involucrados. Fue Estados Unidos quien lideró en esta parte del mundo las exportaciones e importaciones de frutas y hortalizas.

4.9.4.- IMPORTACIONES DE FRUTAS Y HORTALIZAS DE LOS PAISES EN ESTUDIO

Tabla 26: Importaciones de frutas y hortalizas (expresados en \$ 1000)

PAISES	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
CHILE ^M	103692	124098	150207	190137	245979	199014	283460	319731	336576	366473	396370
MEXICO ^M	1140859	1194295	1515355	1648818	1799688	1515545	1616339	1813094	1903747	1986691	2069635
PERU ^M	65177	74007	127033	96238	135626	135753	173660	208943	211171	229863	248556
ESTADOS UNIDOS ^M	14389790	15749393	17279696	19693719	21158451	20481822	23013114	25774609	26500616	28013514	29526412

Fuente: FAOSTAT (2013)

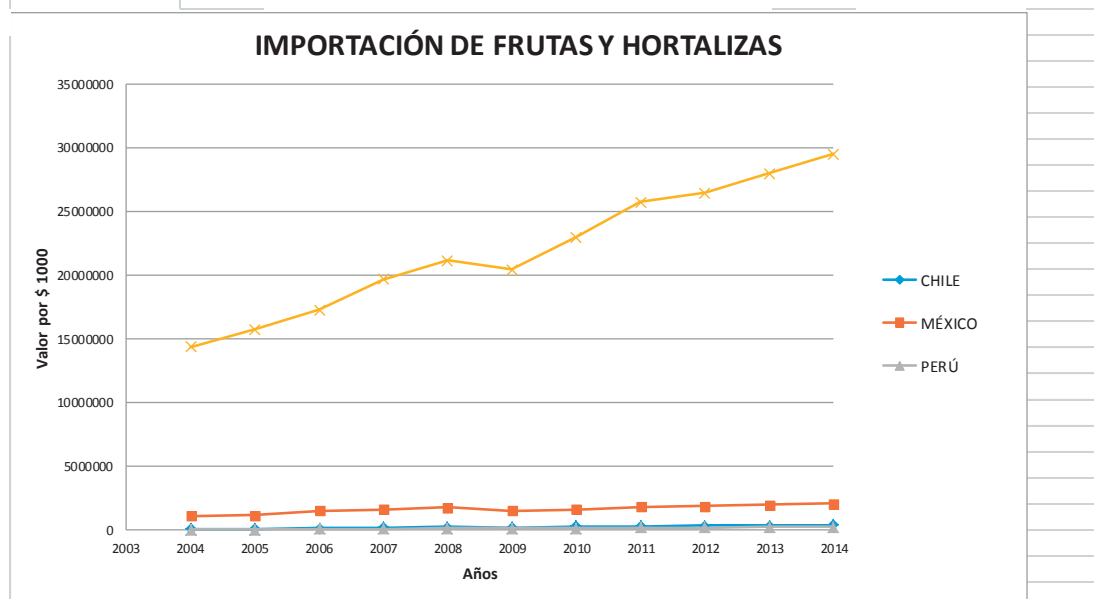


Figura 17: Importaciones de frutas y hortalizas

LEYENDA	
X:	EXPORTACIONES
M:	IMPORTACIONES
w:	MUNDO (ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)
i:	PAÍS EN ESTUDIO
r:	RESTO DEL MUNDO
a:	PRODUCTO EN ESTUDIO (PALTA HASS)
t:	TOTAL DE PRODUCTOS (FRUTAS Y HORTALIZAS)
n.	RESTO DE PRODUCTOS (FRUTAS Y HORTALIZAS)

4.9.5.- VENTAJA COMPARATIVA DE EXPORTACIONES DE PALTA HASS (VCE)

Tabla 27: Ventaja comparativa de exportaciones de palta Hass (VCE)

VCE $\frac{1}{a}$	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
CHILE	1.40	1.56	1.26	1.15	1.51	1.20	1.32	1.27	1.22	1.21	1.20
MÉXICO	0.19	0.34	0.02	0.24	0.49	0.49	0.50	0.49	0.54	0.56	0.58
PERÚ	3.80	3.39	2.93	3.01	3.07	2.93	3.36	2.81	2.90	2.88	2.86

Fuente: Elaboración propia

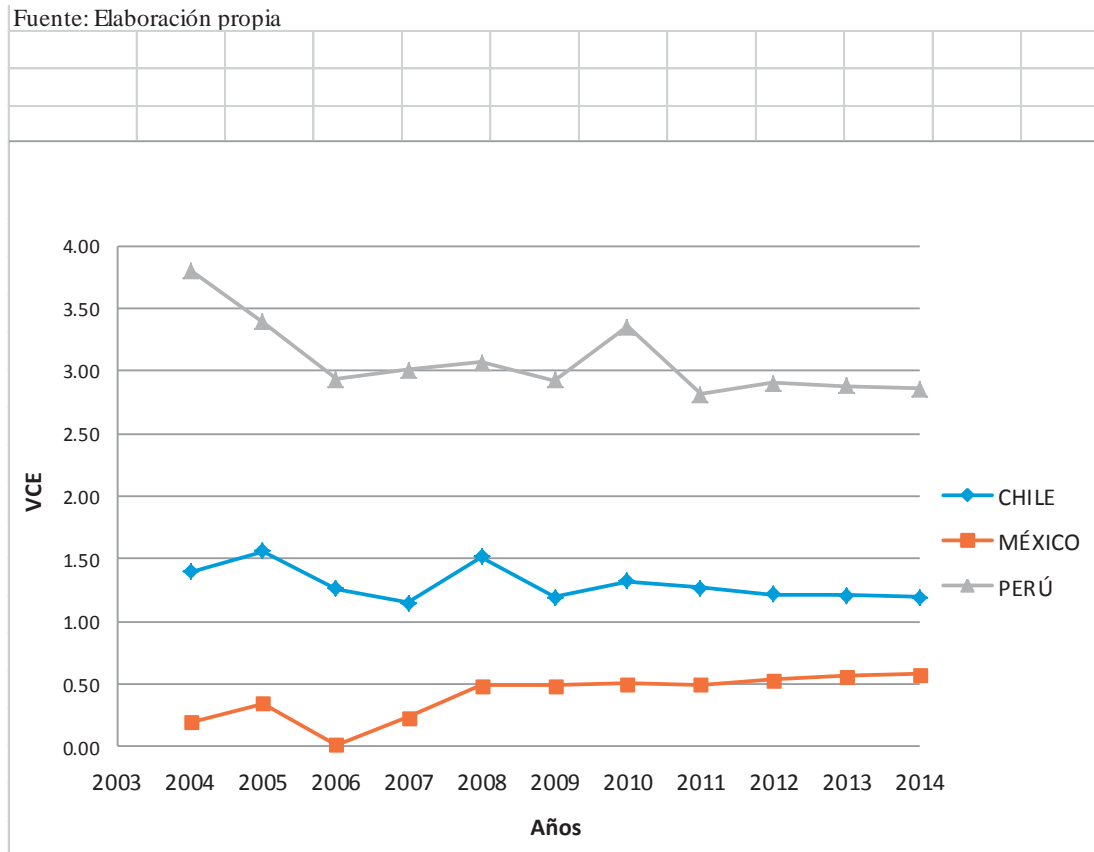


Figura 18: Ventaja comparativa de exportaciones de palta Hass.

En la Tabla 27 y Fig. 18, podemos observar que de los 3 países en análisis, el Perú experimentó una $VCE > 0$, además mostró cierta irregularidades, porque en el año 2006 alcanzó una $VCE = 2.96$ y luego comenzó a mantenerse constante el 2009, el 2010 hubo una alza porque se firmó el TLC con E.E.U.U y luego se estabilizó hasta el 2014. Los demás países mostraron regularidad en su comportamiento.

4.9.6.- VENTAJA COMPARATIVA DE IMPORTACIONES DE PALTAS (VCI)

Tabla 28: Ventaja comparativa de importaciones de paltas (VCI)

VCI_a^i	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
CHILE	0.10	-3.62	-1.64	-3.34	-3.89	-1.96	-3.90	-1.55	-2.29	-2.32	-2.36
MÉXICO	-4.03	-4.71	-2.70	-6.62	-4.78	-13.37	-1.77	-3.63	-2.96	-2.91	-2.87
PERÚ	-6.77	-7.53	-4.71	-2.27	-8.33	-8.59	-8.48	-9.01	-9.02	-11.68	-9.25

Fuente: Elaboración propia

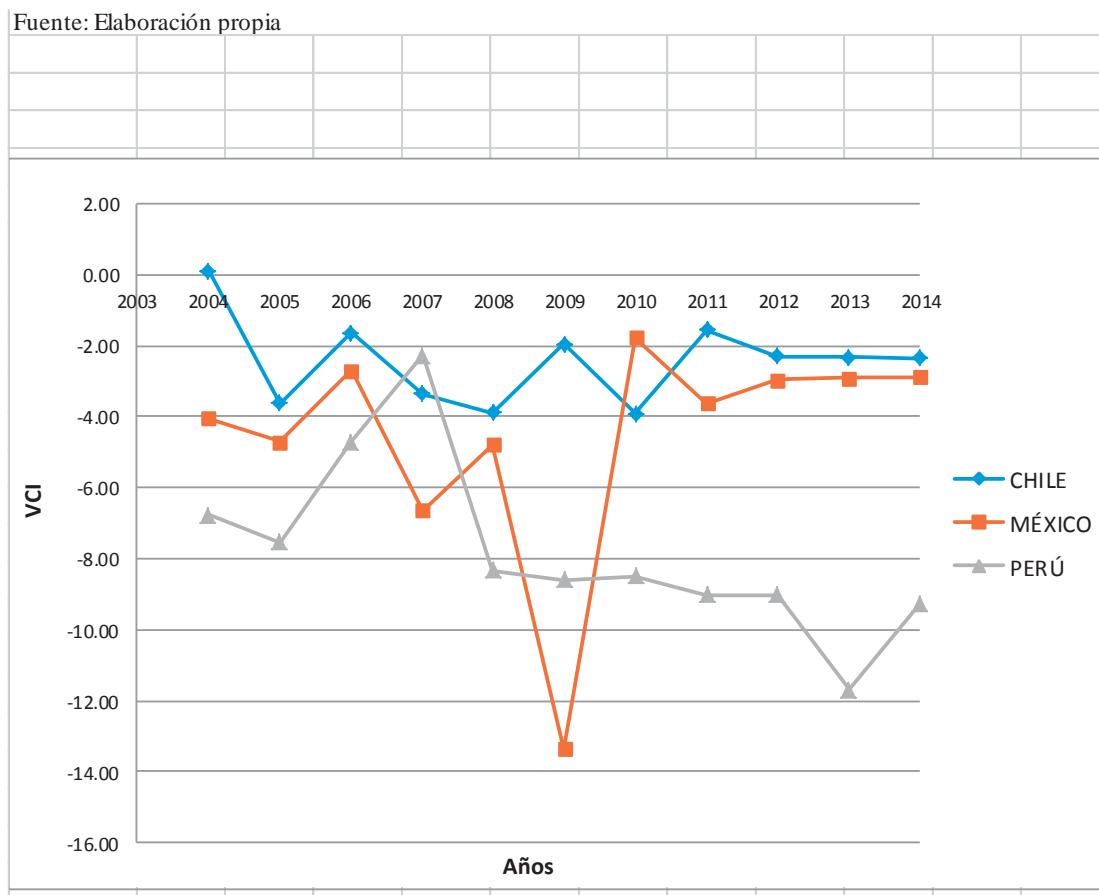


Figura 19: Ventaja comparativa de importaciones de palta Hass

En Tabla 28 y Fig. 19 se puede observar claramente que los 3 países en análisis las ventajas comparativas de las importaciones fueron negativas ($VCI < 0$), esto significó como lo manifiesta **Arias y Segura (2004)**, que los 3 países revelaron ventajas comparativas para suplir el mercado interno; es decir, que en el mercado internacional no compitió en la comercialización interna del fruto en estudio.

4.9.7.- VENTAJA COMPARATIVA REVELADA DEL COMERCIO DE PALTAS (VCR)

Tabla 29: Ventaja comparativa revelada del comercio de paltas (VCR)

VCR_{α}^i	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
CHILE	1.30	5.18	2.91	4.49	5.41	3.16	5.22	2.82	3.50	3.53	3.55
MÉXICO	4.23	5.05	2.72	6.86	5.27	13.85	2.27	4.12	3.49	3.47	3.45
PERÚ	10.57	10.92	7.64	5.27	11.39	11.51	11.84	11.82	11.92	14.55	12.11

Fuente: Elaboración propia

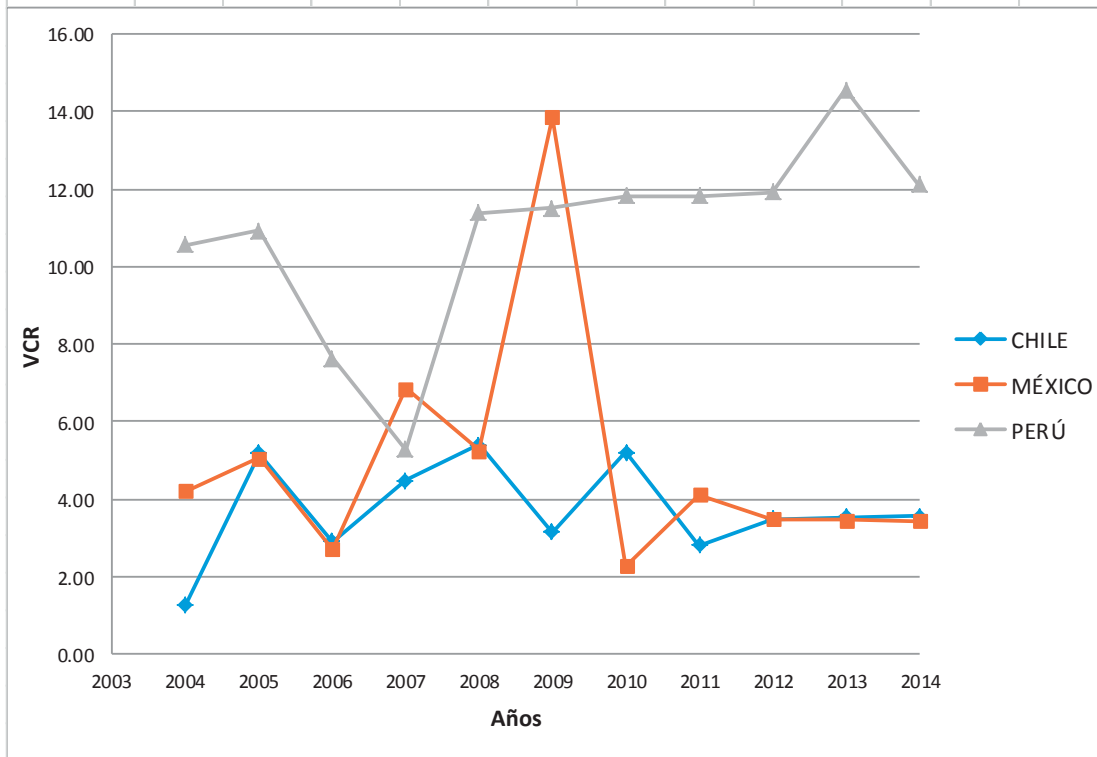


Figura 20: Ventaja comparativa revelada del comercio de palta Hass (VCR)

En Tabla 29 y Fig. 20, haciendo un análisis de la ventaja comparativa revelada del comercio de palta Hass se puede observar que los 3 países (México, Perú y Chile) mostraron $VCR > 0$, logrando el Perú en muchos pasajes del periodo (2 004-2 014) superar a Chile y mantener una regularidad en relación a México.

4.9.8.- VENTAJA COMPARATIVA REVELADA SIMÉTRICA DE PALTAS (VCRS)

Tabla 30: Ventaja comparativa revelada simétrica de paltas (VCRS)

VCRS ⁱ _a	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
CHILE	0.13	0.68	0.49	0.64	0.69	0.52	0.68	0.48	0.56	0.56	0.56
MÉXICO	0.62	0.67	0.46	0.75	0.68	0.87	0.39	0.61	0.55	0.55	0.55
PERÚ	0.83	0.83	0.77	0.68	0.84	0.84	0.84	0.84	0.85	0.87	0.85

Fuente: Elaboración propia

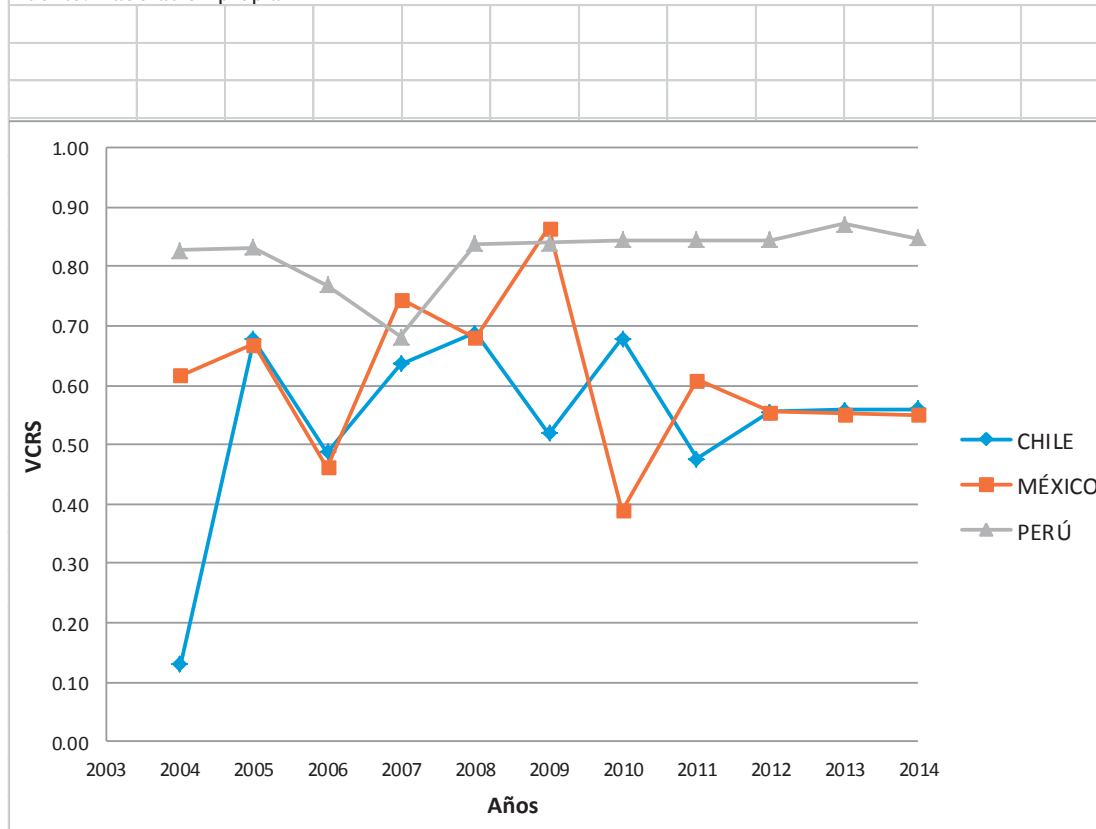


Figura 21: Ventaja comparativa revelada simétrica de palta Hass (VCRS)

En la Tabla 30 y Fig. 21 con el VCRS hallado para los 3 países se observa que el Perú mostró valores mayores que cero y cercanos a uno confirmándose que ha tenido ventajas comparativa para atender al mercado de Estados Unidos de América. También se puede observar que México y Chile han tenido ventajas comparativas en palta Hass, pero es el Perú que superó a Chile en los años 2 013 y 2 014 ocupando el segundo lugar en exportaciones a nivel mundial.

4.9.9.- INSERCIÓN DE LOS PAÍSES EN ESTUDIO AL MERCADO DE E.E.U.U.

a) Indicador de posicionamiento para el comercio de paltas Hass para Perú (Po)

		$Po = TCAX_a^P = \left[\left(\frac{X_b}{X_c} \right)^{\frac{1}{b-c}} \right] - 1$
	Donde:	
	• X = valor de las exportaciones.	
	• a = producto en estudio.	
	• c = año final.	
	• b = año inicial.	
	$X_b =$	18,721.00
	$X_c =$	174,817.00
	$b =$	2004
	$c =$	2014
		$Po = TCAX_a^P = \left[\left(\frac{X_b}{X_c} \right)^{\frac{1}{b-c}} \right] - 1$
	Po=	0.250

X_b = representa las exportaciones del Perú en el año 2004, inicio del periodo en estudio.

X_c = representa las exportaciones del Perú en el año 2014, final del periodo en estudio.

b) Indicador de posicionamiento para el comercio de paltas Hass para Chile (Po)

			$Po = TCAX_a^P = \left[\left(\frac{X_b}{X_c} \right)^{\frac{1}{b-c}} \right] - 1$
			Donde:
			• X = valor de las exportaciones.
			• a = producto en estudio.
			• c = año final.
			• b = año inicial.
		$X_b =$	94,624.00
		$X_c =$	297,487.00
		$b =$	2004
		$c =$	2014
			$Po = TCAX_a^P = \left[\left(\frac{X_b}{X_c} \right)^{\frac{1}{b-c}} \right] - 1$
		Po=	0.121

X_b = representa las exportaciones de Chile en el año 2004, inicio del periodo en estudio.

X_c = representa las exportaciones de Chile en el año 2014, final del periodo en estudio.

c) **Indicador de posicionamiento para el comercio de paltas Hass para México (Po)**

$Po = TCAX_a^P = \left[\left(\frac{X_b}{X_c} \right)^{\frac{1}{b-c}} \right] - 1$	
Donde:	
<ul style="list-style-type: none"> • X = valor de las exportaciones. • a= producto en estudio. • c= año final. • b = año inicial. 	
$X_b =$	211,255.00
$X_c =$	1,045,402.00
$b =$	2004
$c =$	2014
$Po = TCAX_a^P = \left[\left(\frac{X_b}{X_c} \right)^{\frac{1}{b-c}} \right] - 1$	
Po=	0.173

X_b = representa las exportaciones de México en el año 2004, inicio del periodo en estudio.

X_c = representa las exportaciones de México en el año 2014, final del periodo en estudio.

4.9.10.- INDICADOR DE EFICIENCIA DE LOS PAISES EN ESTUDIO AL MERCADO DE E.E.U.U. (Ef)

a) indicador de eficiencia para Perú

		$Ef = TCA \text{ part. } X_a^i = \left[\frac{\left(\frac{\text{part. } X_b^i}{\text{part. } X_c^i} \right)^{\frac{1}{b-c}}}{\text{part. } X_c^i} \right] - 1$	
Donde:			
		$\text{part. } X_b^i = \frac{X_b^i}{M_b^w}$	
b =	2004		
c =	2014		
$X_b^i =$	18,721.00		
$M_b^w =$	188,838.00		
$X_c^i =$	174,817.00		
$M_c^w =$	1,179,705.00		
		$Ef = TCA \text{ part. } X_a^i = \left[\frac{\left(\frac{\text{part. } X_b^i}{\text{part. } X_c^i} \right)^{\frac{1}{b-c}}}{\text{part. } X_c^i} \right] - 1$	
		$Ef =$	0.041

X_b = representa las exportaciones de Perú en el año 2004, inicio del periodo en estudio

X_c = representa las exportaciones de Perú en el año 2014, final del periodo en estudio.

M_b = representa las importaciones de E.E.U.U. en el año 2004, inicio del periodo en estudio.

M_c = representa las importaciones de E.E.U.U. en el año 2014, final del periodo en estudio.

a.- Indicador de posicionamiento para el comercio de paltas Hass en los Estados Unidos (Po)

Los resultados del indicador de posicionamiento de los países en estudio en el comercio de la palta Hass, fue el siguiente:

- Perú : 0.250
- México : 0.173
- Chile : 0.121

b.- Indicador de eficiencia para el comercio de palta Hass en los Estados Unidos (Ef)

- Perú : 0.041
- México : -0,023
- Chile : -0.066

El indicador de posicionamiento y eficiencia mostraron para el Perú valores expectantes (posicionamiento = 0.250 y eficiencia= 0.041),que indicó en el caso de posicionamiento una tasa anual de crecimiento de 25 % y de eficiencia de 4.1% de participación de las exportaciones de palta Hass del Perú en el mercado de EEUU; por lo tanto el Perú tuvo una inserción positiva,; en cambio Chile y México mostraron una inserción con oportunidades perdidas. Además, la palta Hass al ser considerado un producto de exportación commodities; la mayor parte de las ventajas competitivas se deben al menor precio relativo de producción o por ventajas comparativas como el suelo, el clima y estacionalidad; el cual hace que nuestros productos ingresen en temporada única respecto de los demás países.

V.- CONCLUSIONES

1. La oferta exportable de la palta Hass se va incrementando, para el año 2 014 entre el periodo enero-agosto se exportó US\$ 298 millones de dicho producto, lo que representó un crecimiento de 67.5% en relación al mismo periodo del año anterior (US\$178 millones). Para mantener esta tendencia es necesario además de contar con los paquetes tecnológicos de producción y post cosecha, conocer el mercado y la situación de posibles competidores, tendencia de precios, etc., que permitan a los productores planificar su producción con éxito.
2. De los productos de exportación no tradicional, la palta es una gran alternativa, se calcula que la campaña de exportación de palta Hass logró el 2 014 un volumen histórico de 177,8 mil toneladas, que representó un 55% de crecimiento; facilitado por algunas ventajas agroclimáticas (clima y estacionalidad) que deben ser mejor aprovechadas por nuestros productores.
3. Las características del mercado norteamericano está en función al crecimiento poblacional, nivel socio económico, estilo de vida, comportamiento de compra, edad, sexo y tamaño de familia; también se ve influenciada por la creciente preocupación por cuidar la salud, el medio ambiente y los recursos naturales; por lo que los productos son controlados en función al impacto y buscan consumir productos frescos con propiedades funcionales, innovadores y de características organolépticas aceptables.
4. La ventaja comparativa de las exportaciones es mayor que cero ($VCE > 0$), la ventaja comparativa de las importaciones ($VCI < 0$); la ventaja comparativa revelada mayor que cero ($VCR > 0$) y la ventaja comparativa revelada simétrica mayor que cero ($VCRS > 0$). En esta situación los 3 países en análisis mostraron ventaja comparativa en las exportaciones de un producto y desventaja comparativa en las importaciones del mismo producto (palta Hass). En relación al VCRS el Perú mostró valores mayores que cero y cercanos a uno confirmándose que tiene ventajas comparativas para atender al mercado de EEUU. Por otro lado, en base a los datos mostrados anteriormente el Perú

mostró niveles de competitividad mayores a México y Chile en el comercio internacional de esta fruta.

5. En relación a la inserción de los países en estudio al mercado de palta Hass en los EEUU, se tuvo que el Perú, en el indicador de posicionamiento (0,250) y eficiencia (0,041) mostró valores expectantes que indicó en el caso de posicionamiento una tasa anual de crecimiento de 25,0 % y de eficiencia de 4.1 % de participación de las exportaciones de palta Hass del Perú a EEUU, por lo tanto el Perú tuvo una inserción positiva; en cambio Chile y México mostraron una inserción con oportunidades perdidas.

VI.- RECOMENDACIONES

1. Para mantener la participación en el mercado de Estados Unidos de América, con el producto palta Hass frescos, y mejorar nuestra participación de mercado de otros productos agropecuarios, debemos implementar un sistema eficiente de investigación de mercado, que cuente con la participación de la Universidad, el Estado y el sector privado y tengan acceso disponible todos los empresarios peruanos.
2. Debemos aprovechar la oportunidad de haber concretado el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos de América, realizando mayores exportaciones agropecuarias para obtener un mejor posicionamiento en este mercado, además de un mayor acceso a flujos de capital y tecnología.
3. Capacitar a los productores en post cosecha, procesamiento (implementación de BPM) y comercialización, para obtener un producto de calidad y así poder llegar a los consumidores más exigentes
4. El Gobierno Peruano, en las actuales circunstancias tendría que considerar la agro exportación como parte de la política nacional, tomando las medidas necesarias para poder impulsarla y ser más Competitivos en el mercado internacional.
5. Realizar la evaluación de la competitividad de otras frutas del Perú, en relación a otros países competidores en el mercado de los Estados Unidos de América.

VII.- GLOSARIO

1. AID: Instituto Alemão de Desenvolvimento
2. ALIMENTO ORGANICO: cultivados siguiendo métodos tradicionales sin sustancias sintéticas ni tóxicas. Sinónimo de alimento ecológico.
3. APC: El Acuerdo de Promoción Comercial
4. APHIS: Animal and Plant Health Inspection Service
5. ATPDA: Acuerdo de Promoción Comercial Andino y Erradicación de Drogas
6. BIOCOMERCIO: PROGRAMA DE PROMOCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS DE LA BIODIVERSIDAD NATIVA DEL PERÚ
7. BPM : Buenas Prácticas de Manufactura
8. BPH: Buenas Prácticas de Higiene.
9. CARITAS: confederación de las entidades de acción caritativa y social de la Iglesia católica. La palabra CÁRITAS, latina, proviene del griego “CARUS” y significa “Caridad”, "lo que más vale", o sea, el Amor, y es el Amor el que nos mueve a DAR, a ejercer propiamente la Caridad, que es un Amor auténtico, cristiano, no puro sentimentalismo.
10. CEAR: Centro de Apoyo Rural.
11. CIF: "Costo, Seguro y Flete" significa que el vendedor realiza la entrega cuando la mercancía sobrepasa la borda del buqué en el puerto de embarque convenido.
12. CNC. Consejo Nacional de la Competitividad.
13. CODEX ALIMENTARIUS: Las materias principales de este Programa son la protección de la salud de los consumidores, asegurar unas prácticas de comercio claras y promocionar la coordinación de todas las normas alimentarias acordadas por las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.
14. DIGESA: Dirección General de Salud Ambiental.
15. E-commerce: Comercio electrónico.
16. EE.UU.: Estados Unidos
17. E.R.S.: Economic Research Service
18. FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.
19. FDA: Food and Drug Administration

20. FLO: Fairtrade Labelling Organizations
21. FOB: "Franco a Bordo" significa que el vendedor realiza la entrega cuando la mercancía sobrepasa la borda del buque en el puerto de embarque convenido.
22. FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
23. GaWC: Globalization and World Cities Study Group & Network
24. HACCP: Hazard analysis critical control points.
25. ICEX : Instituto Español de Comercio Exterior.
26. IICA: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
27. IMD, International Institute for Management Development
28. INDECOPI: El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual
29. JICA: Japan International Cooperation Agency
30. LIKERT: La escala de tipo Likert es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación
31. L.M.Rs: Los límites máximos de residuos de plaguicidas.
32. MAGFOR: Ministerio Agropecuario y Forestal.
33. MINCETUR: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
34. MINAG: Ministerio de Agricultura.
35. NTP: Norma Técnica Peruana
36. OCDE: Organización de Cooperación para el Desarrollo Económico
37. OIA: Oficina de Información Agraria
38. ONG: Organización no Gubernamental
39. PIB: Producto Bruto Interno, el valor total de la producción de bienes y servicios dentro del territorio nacional.
40. PRIMUS LAB: Laboratorio de Certificación.
41. PROMPERU: Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo
42. SENASA: Servicio Nacional de Sanidad Agraria. Organismo responsable de garantizar y certificar la sanidad y calidad de la producción agropecuaria, pesquera y forestal.
43. S.T.P.: Segmentación, Targeting y Posicionamiento.
44. TLC: Tratado de Libre Comercio.
45. USDA: UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE
46. WEF: World Economic Forum
47. W.C.Y.: World Competitiveness Yearbook

VIII.- BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- ARIAS SJ Y RUIZ SO. (2004) Índice de Ventaja Comparativa Revelada: Desempeño y de la Competitividad Productivo-Comercial de un País. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA); Área de Comercio y Agro negocios. 345 Pag.
- ADUANAS DEL PERÚ.(2013) Información Operativa de Comercio del Perú. (En línea) <http://www.aduanet.gob.pe>. Consultado 20 de Marzo 2013.
- ALBAREDA F.(2007) Tendencias del sector alimentos en EE.UU. Consejero Comercial del Perú en EE.UU. Lima – Perú.
- AVENDAÑO B, SCWENTESIUS (2005) R Factores de Competitividad en la Producción y Exportación de Hortalizas: el caso del valle de MEXICALI, B.C. MÉXICO. Problemas de Desarrollo; 138-140 Pag:
- CHARLES HILL.(2007) Negocios Internacionales. Competencia en el mercado global. Sexta edition. México. . 410 p.
- CHIQUIAR D, FRAGOSO E, RAMOS FRANCIA M. (2007) Ventaja Comparativa y el Desempeño de las Exportaciones Manufactureras Mejicanas en el periodo 1996 2005. Banco de México. 65 Pag.
- COOK R. (1992) From Competition in Vegetable Trade: the Case of México and California. Estados Unidos de América; 12 Pag CNC.(2008) Concejo Nacional de la Competitividad Medición de Índice de Competitividad. Lima – Perú.
- CEPAL-ECLAC.(2003) La competitividad agroalimentaria de los países de América Central y el Caribe en una perspectiva de liberalización comercial – Serie Desarrollo Productivo. Edit. Copyright-Naciones Unidas. Santiago de Chile. 17 p.
- EL UNIVERSO. T.L.C. Perú – EE.UU.(2014) en línea <http://www.eluniverso.com/> Consultado 8 de Junio 2014. Ecuador.
- ECONOMIC RESEARCH SERVICE.(2014) Consumo de Frutas en USDA. En línea www.ers.usda.gov/. Consultado 15 de marzo 2008.

- EXPORT. (2007) Lista De Aranceles Vigentes Para Las Importaciones Provenientes De Estados Unidos De América 2007. www.export.com.gt. Consultado 17 de octubre del 2014.
- FAO. (2008) Food and Agriculture Organization. www.fao.org/documents/. Consultado 04 de noviembre del 2008.
- HERNANDEZ CALDERON J.(2002) Agro exportación – Estrategias para lograr competitividad. Lima – Perú.
- ICEX. (2006) Estudio de Mercado - El mercado de conservas en EE.UU. (en línea) <http://www.icex.es/>. Consultado 17 de febrero del 2013.
- JICA-IICA-MAGFOR.(2014) Estudio de Oportunidades Comerciales para productos agrícolas seleccionados- Nicaragua Mercado de Estados Unidos. (En línea) www.iica.int.ni. Consultado en 01 de Noviembre del 2014.
- KOTLER PHILIP.(2006) Dirección de Marketing. Edic. Duodécima. Edit. Pearson México.. 38-343.p.
- LAMA N., MARTÍNEZ A. y ROSADO R. (2006) Estrategia de Distribución del Pisco Peruano en el Mercado de Estados Unidos. (Tesis Mg. en Administración) Lima Perú. ESAN - ESCUELA DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS.
- LAURSEN K.(1988) Revealed Comparative Advantage and Alternatives as Measure of International Specialization. Dinamarca; 19 Pag.
- MACÍAS M. (2010) Competitividad de México en el mercado de frutas y hortalizas de Estados Unidos de América, 1989-2009 agroalimentaria; 16 Pag.
- MARRSDENT (1997) Creating Space for Food: the Distinctiveness of Recent Agrarian Development. New York; 36 Pag.
- MC MICHAEL P (2002) Global Development and the Corporate Food Regime. 45 Pag.
- MILWARD W. – MARIANO M. (2002) Matriz De Vantagens Competitivas Sistêmicas Regionais. Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade. 1 – 10 p.
- MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO PERÚ (2007) –Plan de Desarrollo del Mercado de Estados Unidos de América. EEUU. Perú.52 Pag.
- MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO PERÚ (2010) Guía de Mercado Estados Unidos de América Perú 41 Pag.
- ORELLANA CARLOS, (2009) “Análisis Competitivo de la fruta Chilena”. Memoria de grado de Talca, Facultad de Ciencias Empresariales. Talca Chile 1º6 Pag.
- OTÁROLA GAMARRA, A. (2005) Estrategia de Comercialización del Sauco (Sambucus peruviana HBK), en la cadena productiva – Caso Región Junín. Tesis Mg. Sc.

- Universidad Nacional Agraria La Molina – Especialidad en Agronegocios. Lima Perú. 8 p.
- PORTER M. (1987) Ventaja Competitiva México; Mercado y Competitividad Exportadora México 46 Pag.
- RODRIGO G. A. (2009) Distribución y Movilidad de la Especialización Argentina en el Comercio Mundial de Agro Alimentos: un Estudio Dinámico. Revista de Economía y Finanzas - VOL. XLVII — Pag. 11 – 45. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Córdoba –Argentina
- RUBIO B. (1999) Reestructuración Productiva en la Agricultura las Nuevas Tendencias a la Globalización México; 67 Pag.
- SANCHEZ H. – REYES C. (2006) Metodología y Diseños en la Investigación Científica. Edit. Visión Universia. Cuarta Edición. Lima - Perú. 40, 58, 149 p.
- SCHWARTZ M. IBARRA K. ADÁN CW (2007) Indicadores de Competitividad de la Industria Exportadora Chilena de Palta (Aguacate). Actas del VI congreso mundial de Aguacate 47 Pag.

IX.- ANEXO

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA LOGICA

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>GENERAL</p> <p>¿Cuál es el nivel de competitividad de la oferta exportable de palta Hass de Lima e Ica al mercado de Estados Unidos frente al nivel de competitividad de México y Chile?</p>	<p>GENERAL</p> <p>Analizar comparativamente el nivel de competitividad de la oferta exportable de palta Hass de Lima e Ica al mercado de Estados Unidos con el nivel de competitividad de México y Chile; para alcanzar un liderazgo como país exportador de esta fruta y permitir el desarrollo de los productores del Perú.</p>	<p>GENERAL</p> <p>Si se analiza comparativamente la competitividad de la oferta exportable de palta Hass de Lima e Ica al mercado de Estados Unidos frente a la competitividad de México y Chile entonces se lograría conocer si su productividad se ha incrementado.</p>	<p>1. La oferta exportable de la palta Hass se va incrementando, para el año 2014 entre el periodo enero-agosto del presente año se ha exportado US\$ 298 millones de dicho producto, lo que representa un crecimiento de 67.5% en relación al mismo periodo del año anterior (US\$178 millones), para mantener esta tendencia es necesario además de contar con los paquetes tecnológicos de producción y post cosecha, conocer el mercado y la situación de posibles competidores, tendencia de precios, etc., que permitan a los productores planificar su producción con éxito.</p>	<p>1. Para mantener nuestra participación en el mercado de Estados Unidos de América, con el Producto palta Hass frescos, y mejorar nuestra participación de mercado de otros productos agropecuarios, debemos implementar un sistema eficiente de investigación de mercado, que cuente con la participación de la Universidad, el Estado y el sector privado y tengan acceso disponible todos los empresarios peruanos.</p>
<p>ESPECIFICO</p> <p>¿Existe oferta exportable competitiva en Lima e Ica de la palta Hass?</p>	<p>ESPECIFICO</p> <p>a) Describir la situación actual de la oferta exportable de la palta Hass en Lima e Ica; para consolidar las exportaciones al mercado de Estados Unidos de América.</p>	<p>ESPECIFICO</p> <p>Si se conoce la situación de la oferta exportable de palta Hass de Lima e Ica entonces se podrá determinar su nivel de competitividad.</p>	<p>2. Dentro de los productos de exportación no tradicional, la palta se ha convertido en una gran alternativa, se calcula que la campaña de exportación de palta Hass logró el 2014 un volumen histórico de 177,8 mil toneladas, que representa un 55,5% de crecimiento; facilitado por algunas ventajas agroclimáticas (clima y estacionalidad) que deben ser mejor aprovechadas por nuestros productores.</p>	<p>2. Debemos aprovechar la oportunidad de haber concretado el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos de América, realizando mayores exportaciones agropecuarias para obtener un mejor posicionamiento en este mercado, además de un mayor acceso a flujos de capital y tecnología.</p>
<p>ESPECIFICO</p> <p>¿Qué características presenta el consumidor de palta Hass en el mercado de Estados Unidos como producto fresco?</p>	<p>ESPECIFICO</p> <p>Identificar las características del consumidor de palta Hass en el mercado de Estados Unidos como producto fresco; para incrementar el consumo per cápita de esta fruta.</p>	<p>ESPECIFICO</p> <p>Si las características del consumidor americano son favorables entonces la comercialización se hará competitiva.</p>	<p>3. Las características del mercado norteamericano están en función al crecimiento poblacional, nivel socio económico, estilo de vida, comportamiento de compra, edad, sexo, tamaño de familia, así también se ve influenciada la creciente preocupación por cuidar la salud, el medio ambiente y los recursos naturales; por lo que los productos son controlados en función al impacto y buscan consumir productos frescos con propiedades funcionales, innovadores y de características organolépticas aceptables.</p>	<p>3. Las empresas agroexportadoras no solo deben proveer su producción, si no también deben desarrollar una estrategia de marketing multicultural, para atraer diversos segmentos demográficos y así poder identificar el mercado objetivo.</p>

<p>ESPECIFICO ¿Cuáles son las ventajas comparativas reveladas simétricas del Perú y de los principales exportadores de palta Hass a Estados Unidos de América?</p>	<p>ESPECIFICO Evaluar las ventajas comparativas del Perú en simétricas con México y Chile como exportadores de palta Hass al mercado de Estados Unidos para determinar los niveles de competitividad.</p>	<p>ESPECIFICO Al hallar la ventaja comparativa revelada simétrica del Perú en comparación con México y Chile se medirá el nivel de competitividad.</p>	<p>4. La ventaja comparativa de las exportaciones es mayor que cero ($VCE > 0$), la ventaja comparativa de las importaciones es menor que cero ($VCI < 0$); la ventaja comparativa revelada mayor que cero ($VCR > 0$) y la ventaja comparativa revelada simétrica mayor que cero ($VCRS > 0$). En esta situación los tres países en análisis mostraron ventaja comparativa en las exportaciones de un producto y desventaja comparativa en las importaciones del mismo producto (palta Hass). En el VCRS el Perú muestra valores mayores que cero y cercanos a uno confirmando que tiene ventajas comparativas para atender al mercado de Estados Unidos de América. Por otro lado en base a los datos mostrados anteriormente el Perú muestra niveles de competitividad mayores a México y Chile en el comercio internacional de esta fruta.</p>	<p>4. Realizar la evaluación de la competitividad de otras frutas del Perú, en relación a otros países competidores en el mercado de los Estados Unidos de América.</p>
<p>ESPECIFICO d) ¿Cuáles son los niveles de inserción del Perú, México y Chile como principales exportadores de palta Hass a Estados Unidos?</p>	<p>ESPECIFICO d) Determinar el nivel de inserción del Perú al mercado de Estados Unidos en comparación con México y Chile como principales exportadores de palta Hass; para identificar como cada país se inserta en el mercado internacional.</p>	<p>ESPECIFICO d) Si se determina el nivel de inserción se conocerá el nivel de posicionamiento y eficiencia en la exportación de palta Hass al mercado de Estados Unidos.</p>	<p>5. En relación a la inserción de los países en estudio al mercado de palta Hass en los Estados Unidos de América, se tiene que el Perú, tanto en el indicador de posicionamiento y eficiencia muestra valores expectantes (posicionamiento = 0.250 y eficiencia = 0.041), indica en el caso de posicionamiento una tasa anual de crecimiento de 25,0 % y de eficiencia de 4,1 % de participación de las exportaciones de palta Hass del Perú en las exportaciones a Estados Unidos de América; por lo tanto el Perú tiene una inserción positiva, en cambio México y Chile muestra una inserción con oportunidades perdidas.</p>	

ANEXO 2: CONTRASTACIÓN DE HIPOTESIS

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES
<p>GENERAL ¿Cuál es el nivel de competitividad de la oferta exportable de palta Hass de Lima e Ica al mercado de Estados Unidos frente al nivel de competitividad de México y Chile?</p>	<p>GENERAL Analizar comparativamente el nivel de competitividad de la oferta exportable de palta Hass de Lima e Ica al mercado de Estados Unidos con el nivel de competitividad de México y Chile; para alcanzar un liderazgo como país exportador de esta fruta y permitir el desarrollo de los productores del Perú.</p>	<p>GENERAL Si se analiza comparativamente la competitividad de la oferta exportable de palta Hass de Lima e Ica al mercado de Estados Unidos frente a la competitividad de México y Chile entonces se lograría conocer si su productividad se ha incrementado.</p>	<p>Variable Independiente: X1= Oferta Exportable. X2= Ventajas comparativas reveladas.</p> <p>Variable Dependiente: Y1= Competitividad</p>
<p>ESPECIFICO ¿Existe oferta exportable competitiva en Lima e Ica de la palta Hass?.</p>	<p>ESPECIFICO a) Describir la situación actual de la oferta exportable de la palta Hass en Lima e Ica; para consolidar las exportaciones al mercado de Estados Unidos de América.</p>	<p>ESPECIFICO Si se conoce la situación de la oferta exportable de palta Hass de Lima e Ica entonces se podrá determinar su nivel de competitividad.</p>	<p>Y1=f (X1,X2) X1= Oferta Exportable. Variable interviniente: Z1= características del segmento del mercado. Variable dependiente. Y1=Competitividad Y1=f(X1,Z1)</p>
<p>ESPECIFICO ¿Qué características presenta el consumidor de palta Hass en el mercado de Estados Unidos como producto fresco?.</p>	<p>ESPECIFICO Identificar las características del consumidor de palta Hass en el mercado de Estados Unidos como producto fresco; para incrementar el consumo per cápita de esta fruta.</p>	<p>ESPECIFICO Si las características del consumidor americano son favorables entonces la comercialización se hará competitiva.</p>	<p>Y1= Competitividad X1= Características del segmento de mercado. Variable interviniente: Z2 = Oferta exportable Y1= f (X1,Z2)</p>
<p>ESPECIFICO ¿Cuáles son las ventajas comparativas reveladas simétricas del Perú y de los principales exportadores de palta Hass a Estados Unidos de América?</p>	<p>ESPECIFICO Evaluar las ventajas comparativas reveladas simétricas del Perú en comparación con México y Chile como exportadores de palta Hass al mercado de Estados Unidos para determinar los niveles de competitividad.</p>	<p>ESPECIFICO Al hallar la ventaja comparativa revelada simétrica del Perú en comparación con México y Chile se medirá el nivel de competitividad.</p>	<p>Variable Dependiente Y1 = competitividad X1 = Ventaja comparativa revelada. Variable interviniente: Z3 = posicionamiento del producto Y1 = F(X1,Z3)</p>

ANEXO 3: DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	FACTORES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES
CADENA DE VALOR	CADENA DE VALOR	Cadena productiva	Expresa la suma de todas las actividades relacionadas con la producción agraria, el tratamiento o el procesamiento de los productos, y la comercialización de los mismos.	Analiza la conformación de la cadena productiva.	Sistema productivo de la cadena Comercialización Organización Financiamiento Planeación estratégica
	PROCESO DE GENERACIÓN DE VALOR	Selección de valor	Representa a la tarea del marketing estratégico que se debe realizar antes de que exista cualquier producto.	Determina las características del consumidor y la matriz de posicionamiento del producto.	Segmentación de los consumidores Enfoque de selección de mercados Características psicograficas
		Oferta de valor	Determina las características específicas del producto, su precio y la distribución idónea.	Indica todas las actividades a realizar para ofrecer el producto al segmento de mercado meta.	Fuerza de ventas Precio Distribución de servicios Posicionamiento de valor
		Comunicación de valor	Herramientas de comunicación para dar a conocer y promocionar al producto.	Son todas las estrategias a realizar para poder comunicar el producto al segmento de mercado meta.	Desarrollo del producto Promoción de ventas Publicidad

OPERACIONALIDAD DE VARIABLE DE VARIABLE DEPENDIENTE

VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES	FACTORES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES
COMPETITIVIDAD	FUERZAS COMPETITIVAS	COMPETIDORES POTENCIALES	El ingreso de nuevas empresas en una industria trae nueva capacidad y el deseo de ganar participación de mercado, lo que puede reducir el margen de ganancia de la industria.	Indica el ingreso de nuevos competidores potenciales en el sector productivo elegido.	Economías de escala Requerimientos de capital. Los costos que incurren el cliente para poder cambiar de proveedor Acceso a canales de distribución Acceso a la tecnología Lealtad a la marca. La probable reacción de los competidores existentes en la zona de producción. Regulaciones del gobierno
		PRODUCTOS SUSTITUTOS	Los productos sustitutos limitan el potencial de una industria fijando un techo de precio. Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales.	Determina la existencia de productos sustitutos y el comportamiento del consumidor frente a ese producto.	Calidad Buena voluntad de los compradores a substituir El precio y desempeño relativos de los sustitutos Los costos de cambiar al uso de sustitutos Estacionalidad del fruto Falta de promoción Hábitos de consumo
		COMPRADORES	Los compradores influyen en el margen de ganancia de la industria, ya que tienden a incrementar la rivalidad en los vendedores vía disminuciones de precios.	Indica la influencia del poder del comprador en los precios, el costo y la inversión que puede cargar la empresa.	Concentración de compradores Diferenciación Rentabilidad de los compradores Nivel actual de calidad y servicio Amenaza de integración horizontal hacia atrás y hacia adelante en la industria. Costos de sustituir clientes Sistema de pago de los clientes Requerimiento de GAP- BPM Volumen de compra Canal de mercado establecido
		DETERMINANTES DE LA RIVALIDAD	Es difícil competir en un mercado o en segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.	Indica la existencia de rivales en el mercado meta establecida.	Estructura de la competencia Estructura de costos de la industria Grado de diferenciación del producto Costos de sustituir clientes Objetivos estratégicos Barreras de salida

OPERACIONALIDAD DE VARIABLE DEPENDIENTE

VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES	FACTORES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES
COMPETITIVIDAD	FUERZAS COMPETITIVAS	PROVEEDORES	Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.	Determina la organización y el comportamiento con las empresas que atienden en cuanto al costo de las materias primas y otros insumos.	Concentración de proveedores Poder de la marca Rentabilidad de los proveedores Los proveedores amenazan con integrarse hacia adelante en la industria Nivel actual de calidad y servicio. La industria no significa un grupo importante de clientes para los proveedores. Costos de sustituir clientes
		GOBIERNO	El gobierno puede limitar o impedir el ingreso a determinadas industrias utilizando una normativa restrictiva.	Indica si el gobierno influye o no en la competitividad de la cadena productiva del sector.	Dirección de promoción agraria Apoyo en Asesoría y Capacitación en la Agroindustria a las Pymes Asociatividad Apoyo en comercio exterior
		CASUALIDAD	La actividad productiva está fuertemente influenciada por acontecimientos que escapan al control humano y que inciden directamente en la demanda y la oferta.	Determina los hechos fortuitos e inesperados que influyen en la competitividad.	Costumbres de consumo de palta Hass Preferencia por productos orgánicos y naturales

ANEXO 04: OPERACIONALIDAD DE VARIABLE INDEPENDIENTE

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	FACTORES	INDICADORES	CRITERIOS DE MEDIDA	TECNICAS E INSTRUMENTACIÓN
CADENA DE VALOR	PROCESO DE GENERACIÓN DE VALOR	Cadena productiva	Sistema productivo de la cadena Comercialización Organización Financiamiento Planeación estratégica	Nominal	Datos de la entrevista Cadena de Valor
		Selección de valor	Segmentación de los consumidores Enfoque de selección de mercados Características psicograficas	Nominal Razón Intervalo	Datos de la entrevista
		Comunicación de valor	Fuerza de ventas Precio Distribución de servicios Posicionamiento de valor	Razón Intervalo Ordinal Nominal	Datos de la entrevista
		Oferta de valor	Desarrollo del producto Promoción de ventas Publicidad	Nominal Intervalo Intervalo	Datos de la entrevista

OPERACIONALIDAD DE VARIABLE DE VARIABLE DEPENDIENTE

VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES	FACTORES	INDICADORES	CRITERIOS DE MEDIDA	TECNICAS E INSTRUMENTACIÓN
COMPETITIVIDAD	FUERZAS COMPETITIVAS	COMPETIDORES POTENCIALES	<p>Economías de escala</p> <p>Requerimientos de capital.</p> <p>Los costos que incurrir el cliente para poder cambiar de proveedor</p> <p>Acceso a canales de distribución</p> <p>Acceso a la tecnología</p> <p>Lealtad a la marca.</p> <p>La probable reacción de los competidores existentes en la zona de producción.</p> <p>Regulaciones del gobierno</p>	Cuantitativo	VCE, VCI, VCR Y VCRS
		PRODUCTOS SUSTITUTOS	<p>Calidad</p> <p>Buena voluntad de los compradores a substituir</p> <p>El precio y desempeño relativos de los sustitutos</p> <p>Los costos de cambiar al uso de sustitutos</p> <p>Estacionalidad del fruto</p> <p>Falta de promoción</p> <p>Hábitos de consumo</p>	Cuantitativo	VCE, VCI, VCR Y VCRS
		COMPRADORES	<p>Concentración de compradores</p> <p>Diferenciación</p> <p>Rentabilidad de los compradores</p> <p>Nivel actual de calidad y servicio</p> <p>Amenaza de integración horizontal hacia atrás y hacia adelante en la industria.</p> <p>Costos de sustituir clientes</p> <p>Sistema de pago de los clientes</p> <p>Requerimiento de GAP- BPM</p> <p>Volumen de compra</p> <p>Canal de mercado establecido</p>	Cuantitativo	VCE, VCI, VCR Y VCRS
		DETERMINANTES DE LA RIVALIDAD	<p>Estructura de la competencia</p> <p>Estructura de costos de la industria</p> <p>Grado de diferenciación del producto</p> <p>Costos de sustituir clientes</p> <p>Objetivos estratégicos</p> <p>Barreras de salida</p>	Cuantitativo	VCE, VCI, VCR Y VCRS.

OPERACIONALIDAD DE VARIABLE DEPENDIENTE

VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES	FACTORES	INDICADORES	CRITERIOS DE MEDIDA	TECNICAS E INSTRUMENTACIÓN
COMPETITIVIDAD	FUERZAS COMPETITIVAS	PROVEEDORES	<p>Concentración de proveedores Poder de la marca Rentabilidad de los proveedores Los proveedores amenazan con integrarse hacia adelante en la industria Nivel actual de calidad y servicio. La industria no significa un grupo importante de clientes para los proveedores. Costos de sustituir clientes</p>	ordinal	Índice de posicionamiento y indicador de eficiencia.
		GOBIERNO	<p>Dirección de promoción agraria Apoyo en Asesoría y Capacitación en la Agroindustria a las Pymes Asociatividad Apoyo en comercio exterior</p>	ordinal	Índice de posicionamiento y indicador de eficiencia.
		CASUALIDAD	<p>Costumbres de consumo de la palta Hass Preferencia por productos orgánicos y naturales</p>	ordinal	Índice de posicionamiento e indicador de eficiencia.

ANEXO 05: CUESTIONARIO A PRODUCTORES

DEPARTAMENTO DE LIMA - PROVINCIA DE HUARAL

Nro.de Encuesta: _____

DISTRITO.....CENTRO POBLADO.....

I. DATOS DEL AGRICULTOR/A

1. Nombres (s).....

2. Sexo: Hombre _____ 3. Mujer _____ 4. Grado de Instrucción (*) _____

5. Carga familiar (número de dependientes)

(*) Sin estudios = a; Primaria Incompleta = b; Primaria Completa= c Secundaria Incompleta=d

Secundaria completa = e; Superior = f

II. CARACTERISTICAS DE LA EXPLOTACION AGROPECUARIA

6. Superficie de la Explotación Agropecuaria__ has¿Tienes título de propiedad. Sí__ No ____

8. Forma de conducción(**) _____ 9. Cuantas has. de palta _____

9. Actualmente cuanto paga el jornal. S/.

10. Actualmente cual es la procedencia de la mano de obra .

a. Familiar b. Contratada local c. Contratada foránea Otro _____

(**) Trabaja directamente =a; Trabaja a medias = b; trabaja en ayui = c ; Contrata mano de obra=d ; Otro=e

III. LIMITACIONES Y DIFICULTADES PARA LA PRODUCCION

11. Que dificultades tiene para la producción de palta

- Bajo precio del producto
- Falta de financiamiento
- Carencia de mano de obra
- Falta de agua
- Exceso de plagas
- Transporte.

IV PRODUCCIÓN Y RENDIMIENTO.

12. Producción de los últimos cinco años

PERIODO	2007	2008	2009	2010	2011
PALTA (kg/ha)					

V ACCESO A FINANCIAMIENTO

13.- ¿Obtuvo crédito en los últimos 3 años?Sí_____ No

14.- ¿Cuenta con financiamiento para la producción de palta Hass Sí_____ No_____

15.- ¿Qué instituciones le brinda financiamiento?

Agro banco

- Caja Rural
- Cajas municipales.
- Cooperativa de ahorro y crédito
- Bancos comerciales
- Bancos comunales.
- Otros.

VI. INFRAESTRUCTURA PARA LA COSECHA Y PRODUCCION.

16.- ¿cuenta con infraestructura adecuada?

- Cosechadora
- Aplicación de refrigerado
- Empacadora
- Almacén.

17.- ¿Cuenta con riego? Sí _____ No _____

18.- ¿Con que sistema de riego? Goteo _____ Aspersión _____ Gravedad _____ Otros _____

VII INSUMOS.

19.- ¿Dónde adquiere los insumos?

- | | | | | | | |
|--|-------|-------------|-------|-------|-------|-------|
| <input type="checkbox"/> Abonos. Cooperativa | _____ | Comerciante | MINAG | Otro | _____ | _____ |
| <input type="checkbox"/> Herramientas. Cooperativa | _____ | Comerciante | _____ | MINAG | Otro | _____ |
| <input type="checkbox"/> Semillas. Cooperativa | _____ | Comerciante | MINAG | Otro | _____ | _____ |
| <input type="checkbox"/> Plantones. Cooperativa | _____ | Comerciante | MINAG | Otro | _____ | _____ |
| <input type="checkbox"/> Pesticidas Cooperativa | _____ | Comerciante | MINAG | Otro | _____ | _____ |

VIII TECNOLOGIA DE PRODUCCION

20.- ¿Qué nivel de tecnología emplea para la producción? Baja _____ Media _____ Alta _____

21.- ¿Está incrementando con plantaciones nuevas? Sí _____ No _____

IX TRANSPORTE

22.- ¿Existe acceso carretero hasta su finca? Sí _____ No _____

23.- ¿Cuenta con unidad de transporte de palta Hass? Sí _____ No _____

X COMERCIALIZACION

24.- ¿A quien vende su palta Hass?

A Cooperativas _____ A empresas _____ A comerciantes _____ Otros _____

XI ASISTENCIA TECNICA

25.- ¿Recibe asistencia técnica para la producción de palta Hass? Sí _____ No _____

26.- ¿De qué instituciones recibe asistencia técnica?

Cooperativas _____ Municipio _____ Ministerio de Agricultura _____ ProHass _____ Otros _____

OBSERVACIONES:

.....
.....
.....

Firma del Productor

Fecha ____/____/____

ANEXO 06: CUESTIONARIO EMPRESAS EXPORTADORAS DE PALTA HASS.

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA

FICHA DE ENCUESTA PARA EMPRESAS ACOPIADORAS Y EXPORTADORAS.

DEPARTAMENTO DE LIMA - PROVINCIA DE HUARAL.

DATOS DE LA EMPRESA.

1.- Empresa /

organización.....

2.- Tipo: Privada Cooperativa Otro

3.- Número de Asociados

XII CERTIFICACION DE PALTA HASS

4.- ¿Desde qué año está certificado su fundo?

5.- ¿Qué cantidad de palta Hass acopio en los últimos cinco años?

2007 2008 2009 2010 2011

6.- ¿Cuál es el costo de la certificación de palta Hass para exportación?

XIII FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE SU ORGANIZACIÓN

7.- Fortalezas

.....
.....
.....

8.- Debilidades

.....
.....
.....

XIV RENDIMIENTO Y CALIDAD

9.- ¿Cuáles son las normas técnicas de calidad empleadas?

10.- Comercialización de palta Hass en los últimos cinco años.

PERIODO	2008	2009	2010	2011	2012
PALTA Tn/Ha					

XV ACCESO A FINANCIAMIENTO

11.- ¿ Cuenta con financiamiento para la producción y comercialización de palta Hass?

Sí No

12.- ¿Qué instituciones le brindan financiamiento?

ONG.

- Bancos nacionales.
- Bancos internacionales.
- Otros.

XVI INFRAESTRUCTURA DE PROCESAMIENTO

13.- ¿Cuenta con infraestructura de empaque adecuado?

14.- ¿Cuál es el tiempo de almacenamiento de la palta Hass en la empresa empacadora?

XVII TECNOLOGIA DE PRODUCCION.

15.- ¿Cuál es el nivel de tecnología empleado para el empaque de la palta Hass?

Baja _____ Media _____ Alta _____

XVIII TRANSPORTE

16.- ¿Cuáles son las dificultades en el transporte?

17.- ¿Cuál es el costo promedio de transporte terrestre?
Nuevos soles.

18.- Condiciones de almacenamiento y transporte de la palta Hass en la comercialización.

XIX COMERCIALIZACION

19.- ¿Cuáles son los destinos de venta de la palta Hass?

20.- ¿Cuáles son los riesgos de la comercialización de la palta Hass?

21.- ¿Cómo establece su organización, los precios de la palta Hass?

OBSERVACIONES.....

 Firma del Empresario

Fecha: // _____

ANEXO 07: CÁLCULO DEL VCR Y VCRS PARA PERÚ, MEXICO Y CHILE

I. CALCULANDO LA VCR Y VCRS PARA PERÚ:

HALLANDO VCR y VCRS PARA EL AÑO 2004:

$X_a^i =$	18,721.00	$M_a^i =$	1.00
$X_a^w =$	11,073.00	$M_a^w =$	188,838.00
$X_t^i =$	515,797.00	$M_t^i =$	65,177.00
$X_t^w =$	9,606,964.00	$M_t^w =$	14,389,790.00
$X_n^w = X_t^w - X_a^w =$	9,595,891.00	$M_n^w = M_t^w - M_a^w =$	14,200,952.00
$X_n^i = X_t^i - X_a^i =$	497,076.00	$M_n^i = M_t^i - M_a^i =$	65,176.00
$X_a^r = X_a^w - X_a^i =$	-7,648.00	$M_a^r = M_a^w - M_a^i =$	188,837.00
$X_t^r = X_t^w - X_t^i =$	9,091,167.00	$M_t^r = M_t^w - M_t^i =$	14,324,613.00
$X_n^r = X_t^r - X_a^r =$	9,098,815.00	$M_n^r = M_t^r - M_a^r =$	14,135,776.00
$VCE_a^i = Ln \frac{\left \frac{X_a^i}{X_n^i} \right }{\frac{X_a^r}{X_n^r}} =$	3.802358245	$VCI_a^i = Ln \frac{\left \frac{M_a^i}{M_n^i} \right }{\frac{M_a^r}{M_n^r}} =$	-6.769266623
$VCR_a^i = VCE_a^i - VCI_a^i = Ln \frac{\left \frac{X_a^i}{X_n^i} \right }{\frac{X_a^r}{X_n^r}} - Ln \frac{\left \frac{M_a^i}{M_n^i} \right }{\frac{M_a^r}{M_n^r}} =$	10.57162487	$VCRS_a^i = \frac{VCR_a^i - 1}{VCR_a^i + 1} =$	0.827163426

II. CALCULANDO LA VCR Y VCRS PARA CHILE:

HALLANDO VCR y VCRS PARA EL AÑO 2004:

$X_a^i =$	94,624.00	$M_a^i =$	1,505.00
$X_a^w =$	11,073.00	$M_a^w =$	188,838.00
$X_t^i =$	2,190,189.00	$M_t^i =$	103,692.00
$X_t^w =$	9,606,964.00	$M_t^w =$	14,389,790.00
$X_n^w = X_t^w - X_a^w =$	9,595,891.00	$M_n^w = M_t^w - M_a^w =$	14,200,952.00
$X_n^i = X_t^i - X_a^i =$	2,095,565.00	$M_n^i = M_t^i - M_a^i =$	102,187.00
$X_a^r = X_a^w - X_a^i =$	-83,551.00	$M_a^r = M_a^w - M_a^i =$	187,333.00
$X_t^r = X_t^w - X_t^i =$	7,416,775.00	$M_t^r = M_t^w - M_t^i =$	14,286,098.00
$X_n^r = X_t^r - X_a^r =$	7,500,326.00	$M_n^r = M_t^r - M_a^r =$	14,098,765.00
$VCE_a^i = Ln \frac{\left \frac{X_a^i}{X_n^i} \right }{\frac{X_a^r}{X_n^r}} =$	1.399577199	$VCI_a^i = Ln \frac{\left \frac{M_a^i}{M_n^i} \right }{\frac{M_a^r}{M_n^r}} =$	0.102943132
$VCR_a^i = VCE_a^i - VCI_a^i = Ln \frac{\left \frac{X_a^i}{X_n^i} \right }{\frac{X_a^r}{X_n^r}} - Ln \frac{\left \frac{M_a^i}{M_n^i} \right }{\frac{M_a^r}{M_n^r}} =$	1.296634067	$VCRS_a^i = \frac{VCR_a^i - 1}{VCR_a^i + 1} =$	0.129160353

III. CALCULANDO LA VCR Y VCRS PARA MÉXICO:

HALLANDO VCR y VCRS PARA EL AÑO 2004:

$X_a^i =$	211,255.00	$M_a^i =$	292.00
$X_a^w =$	11,073.00	$M_a^w =$	188,838.00
$X_t^i =$	4,672,959.00	$M_t^i =$	1,140,859.00
$X_t^w =$	9,606,964.00	$M_t^w =$	14,389,790.00
$X_n^w = X_t^w - X_a^w =$	9,595,891.00	$M_n^w = M_t^w - M_a^w =$	14,200,952.00
$X_n^i = X_t^i - X_a^i =$	4,461,704.00	$M_n^i = M_t^i - M_a^i =$	1,140,567.00
$X_a^r = X_a^w - X_a^i =$	-200,182.00	$M_a^r = M_a^w - M_a^i =$	188,546.00
$X_t^r = X_t^w - X_t^i =$	4,934,005.00	$M_t^r = M_t^w - M_t^i =$	13,248,931.00
$X_n^r = X_t^r - X_a^r =$	5,134,187.00	$M_n^r = M_t^r - M_a^r =$	13,060,385.00
$VCE_a^i = Ln \left \frac{X_a^i}{X_n^i} \frac{X_n^i}{X_a^r} \frac{X_a^r}{X_n^r} \right =$	0.194229732	$VCI_a^i = Ln \left \frac{M_a^i}{M_n^i} \frac{M_n^i}{M_a^r} \frac{M_a^r}{M_n^r} \right =$	-4.03228539
$VCR_a^i = VCE_a^i - VCI_a^i = Ln \left \frac{X_a^i}{X_n^i} \frac{X_n^i}{X_a^r} \frac{X_a^r}{X_n^r} \right - Ln \left \frac{M_a^i}{M_n^i} \frac{M_n^i}{M_a^r} \frac{M_a^r}{M_n^r} \right =$	4.226515122	$VCRS_a^i = \frac{VCR_a^i - 1}{VCR_a^i + 1} =$	0.617335844