

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA

LA MOLINA

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN AGRONEGOCIOS



**"ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN EN LA
EXPORTACIÓN DE ACEITE DE PALTA DE LA ASOCIACIÓN
APROPAL EN LA PROVINCIA DE HUAURA, 2018"**

Presentada por:

JANET PATRICIA GÓMEZ LI

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

Lima - Perú

2021

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA**

**ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN AGRONEGOCIOS**

**"ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN EN LA
EXPORTACIÓN DE ACEITE DE PALTA DE LA ASOCIACIÓN
APROPAL EN LA PROVINCIA DE HUAURA, 2018"**

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

Presentada por:

JANET PATRICIA GÓMEZ LI

Sustentada y aprobada ante el siguiente jurado:

**Mg.Sc Ivan Soto Rodriguez
PRESIDENTE**

**Dr. Angelso Ferrandó Perera
ASESOR**

**Dr. Ernesto Altamirano Flores
MIEMBRO**

**Mg.Sc. Karim Yajhi Del Pino
MIEMBRO**

DEDICATORIA

Mi tesis está dedicada en primer lugar a mi madre por todo el apoyo que me ha brindado siempre en toda mi formación académica y personal, a la memoria de mi Padre que siempre está presente en cada instante de mi vida. Mis padres quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades porque Dios está conmigo siempre.

A mis amados hijos que sin ellos no podría haber logrado la superación diaria porque son mi motor y motivo para seguir adelante ante cualquier adversidad, son ellos que con su amor han hecho posible que logre este reto.

A toda mi familia porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios por ser mi guía y acompañarme en el transcurso de mi vida, brindándome paciencia y sabiduría para culminar con éxito mis metas propuestas.

A mi madre por ser mi pilar fundamental y haberme apoyado incondicionalmente, pese a las adversidades e inconvenientes que se presentaron.

A mis hijos que siempre están a mi lado, que con su amor y comprensión de ausencia de su madre por lograr un peldaño más en mi desarrollo profesional siempre me daban aliento y me decían te amamos mamá. ¡¡¡Tú puedes!!! Eso no tiene precio.

A las personas que me ayudaron con su confianza y palabra de aliento para concursar a una beca para poder estudiar y a la Institución del Programa Nacional de Innovación Agraria (PNIA) por motivar a seguir investigando y promoviendo el desarrollo del agro peruano, pero con otra perspectiva.

ÍNDICE GENERAL

I. INTRODUCCIÓN	1
II. REVISIÓN DE LITERATURA	5
2.1. Antecedentes	5
2.2. Marco teórico	11
2.2.1. Estrategias de comercialización para la exportación	11
2.2.2. Teoría de internacionalización de empresas	13
2.2.3. Tipos de estrategias	15
2.2.4. Características del aceite de palta	17
2.2.5. El proceso de exportación en Perú	17
2.3. Marco conceptual	20
III. MATERIALES Y MÉTODOS	21
3.1. Lugar	21
3.2. Materiales	21
3.3. Métodos	21
3.3.1. Tipo de estudio	21
3.3.2. Hipótesis	21
3.3.3. Identificación de variables	22
3.3.4. Población y muestra	24
3.3.5. Técnicas de recolección	24
3.3.6. Técnicas de análisis de datos	24
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	26
4.1. Resultados	26
4.2. Discusión	70
V. CONCLUSIONES	73
VI. RECOMENDACIONES	75
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	76
VIII. ANEXOS	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Teorías de internacionalización	14
Tabla 2: Operacionalización de variables	23
Tabla 3: Matriz FODA	30
Tabla 4: Matriz EFI	32
Tabla 5: Matriz EFE	34
Tabla 6: Resultados de los criterios de selección del país destino	38
Tabla 7: Calificación de los criterios de selección del país destino	38
Tabla 8: Resultados de los criterios de selección del estado de destino	39
Tabla 9: Resultados de los criterios de selección del estado de destino	39
Tabla 10: Ficha de entrevista a especialistas de mercado.	42
Tabla 11: Ficha de entrevista a exportador	45
Tabla 12: Ficha de entrevista a especialista de marketing	46
Tabla 13: Demanda mundial de aceites de origen vegetal (miles de t)	47
Tabla 14: Principales países exportadores de aceite de palta y su saldo comercial	48
Tabla 15: Pronóstico de la demanda de aceite de palta en EEUU.	49
Tabla 16: Demanda total y mercado potencial de aceite de palta en EEUU.	50
Tabla 17: Planilla mensual y anual	53
Tabla 18: Determinantes del tamaño de la planta	54
Tabla 19: Plan de producción	54
Tabla 20: Requerimientos de insumos y materiales por unidad de producto	55
Tabla 21: Plan de requerimientos de insumos y materiales	55
Tabla 22: Requerimiento de maquinarias y equipos	55
Tabla 23: FODA Cruzado	57
Tabla 24: Presupuesto estrategia de producto	60
Tabla 25: Presupuesto estrategia de precio	60
Tabla 26: Presupuesto estrategia de plaza	61
Tabla 27: Presupuesto estrategia de promoción	61
Tabla 28: Presupuesto y cronograma de las estrategias de comercialización	62
Tabla 29: Flujo de caja (\$)	65
Tabla 30: TIR y VAN	67
Tabla 31: Posicionamiento de la marca	67
Tabla 32: Matriz de validación de hipótesis	68
Tabla 33: Valores de las variables	69
Tabla 34: Considera usted que los canales de distribución hacia mercados extranjeros son costosos	85
Tabla 35: Considera usted que los canales de distribución hacia mercados extranjeros son poco confiables	86
Tabla 36: Considera usted que los canales de distribución hacia mercados extranjeros permiten atender las necesidades de los productores de la Asociación	87
Tabla 37: Considera usted que los competidores de la Asociación disponen de sus propios canales de distribución.	88

Tabla 38: Considera usted que la materia prima adquirida por los productores de la Asociación es costosa	89
Tabla 39: Considera usted que los proveedores de la materia prima adquirida por los productores de la Asociación son escasos	90
Tabla 40: Considera usted que los proveedores de la materia prima adquirida por los productores de la Asociación son poco confiables	91
Tabla 41: Considera usted que los proveedores de la materia prima adquirida por los productores de la Asociación no podrán abastecerle, en caso de posicionarse en mercados extranjeros	92
Tabla 42: Considera usted que en gran medida los productores de la Asociación dependen de las estrategias de sus proveedores	93
Tabla 43: Considera usted que el mercado extranjero presenta importantes barreras de entradas para los productores de la Asociación	94
Tabla 44: Considera usted que en el mercado extranjero existen suficientes sustitutos cercanos al aceite de palta elaborado por los productores de la Asociación.	95
Tabla 45: Considera usted que los productores de la Asociación disponen de los recursos físicos necesarios para acceder a los mercados internacionales	96
Tabla 46: Considera usted que los productores de la Asociación disponen del recurso humano requerido para acceder a los mercados internacionales	97
Tabla 47: Considera usted que el mercado internacional de aceite de palta está saciado	98
Tabla 48: Considera usted que en el mercado internacional podrá disponer en el futuro inmediato de mejores canales de distribución para los productores de la Asociación	99
Tabla 49: Considera usted que el aceite de palta se encuentra en la etapa de madurez en los mercados internacionales	100
Tabla 50: Considera usted que el mercado internacional de aceite de palta no ha crecido en los últimos años o es de crecimiento lento	101
Tabla 51: Considera usted que los márgenes de ganancia internacionales son bajos en el mercado de palta	102
Tabla 52: Considera usted que es posible para los productores de la Asociación exportar otro producto distinto al aceite de palta	103
Tabla 53: Considera usted que es necesaria la intervención de las autoridades (locales, regionales o nacionales) para compartir el riesgo que involucra acceder a mercados internacionales.	104
Tabla 54: Considera usted que los productores de la Asociación deben abandonar el mercado nacional y solo dedicarse al mercado internacional	105
Tabla 55: Considera usted que los productores de la Asociación deben considerar invertir en sus propios canales de distribución en mercados internacionales	106
Tabla 56: Considera usted que los productores de la Asociación deben abandonar otras actividades productivas para lograr el posicionamiento del aceite de palta en mercados internacionales	107

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Exportación de Palta del Perú.	1
Figura 2. Producción de palta variedad Hass y fuerte en Hass.	2
Figura 3. Principales acuerdos comerciales internacionales del Perú	19
Figura 4. Cadena productiva de palta Hass de la Asociación APROPAL.	33
Figura 5. Información nutricional del producto.	35
Figura 6. Imagen del producto	36
Figura 7. Demanda de aceite de palta en EEUU	48
Figura 8. Importaciones de aceite de palta vs población total de EEUU	50
Figura 9: Precio promedio de exportación	51
Figura 10. Organigrama funcional	52
Figura 11. Icoterms	56
Figura 12. Fases de implementación de las estrategias propuestas	63
Figura 13. Diagrama de Gantt de las estrategias consideradas.	64
Figura 14: Considera usted que los canales de distribución hacia mercados extranjeros son costosos	85
Figura 15: Considera usted que los canales de distribución hacia mercados extranjeros son poco confiables	86
Figura 16: Considera usted que los canales de distribución hacia mercados extranjeros permiten atender las necesidades de los productores de la Asociación	87
Figura 17: Considera usted que los competidores de la Asociación disponen de sus propios canales de distribución	88
Figura 18: Considera usted que la materia prima adquirida por los productores de la Asociación es costosa	89
Figura 19: Considera usted que los proveedores de la materia prima adquirida por los productores de la Asociación son escasos	90
Figura 20: Considera usted que los proveedores de la materia prima adquirida por los productores de la Asociación son poco confiables	91
Figura 21: Considera usted que los proveedores de la materia prima adquirida por los productores de la Asociación no podrán abastecerle, en caso de posicionarse en mercados extranjeros	92
Figura 22: Considera usted que en gran medida los productores de la Asociación dependen de las estrategias de sus proveedores	93
Figura 23: Considera usted que el mercado extranjero presenta importantes barreras de entradas para los productores de la Asociación	94
Figura 24: Considera usted que en el mercado extranjero existen suficientes sustitutos cercanos al aceite de palta elaborado por los productores de la Asociación	95
Figura 25: Considera usted que los productores de la Asociación disponen de los recursos físicos necesarios para acceder a los mercados internacionales	96
Figura 26: Considera usted que los productores de la Asociación disponen del recurso humano requerido para acceder a los mercados internacionales	97
Figura 27: Considera usted que el mercado internacional de aceite de palta está saciado	98

Figura 28. Considera usted que en el mercado internacional podrá disponer en el futuro inmediato de mejores canales de distribución para los productores de la Asociación	99
Figura 29. Considera usted que el aceite de palta se encuentra en la etapa de madurez en los mercados internacionales	100
Figura 30. Considera usted que el mercado internacional de aceite de palta no ha crecido en los últimos años o es de crecimiento lento	101
Figura 31. Considera usted que los márgenes de ganancia internacionales son bajos en el mercado de palta	102
Figura 32. Considera usted que es posible para los productores de la Asociación exportar otro producto distinto al aceite de palta	103
Figura 33. Considera usted que es necesaria la intervención de las autoridades (locales, regionales o nacionales) para compartir el riesgo que involucra acceder a mercados internacionales.	104
Figura 34. Considera usted que los productores de la Asociación deben abandonar el mercado nacional y solo dedicarse al mercado internacional	105
Figura 35. Considera usted que los productores de la Asociación deben considerar invertir en sus propios canales de distribución en mercados internacionales	106
Figura 36. Considera usted que los productores de la Asociación deben abandonar otras actividades productivas para lograr el posicionamiento del aceite de palta en mercados internacionales	107

RESUMEN

El Perú ha logrado posicionarse como uno de los líderes en producción y exportación de palta (Persea americana) a nivel mundial constituyendo el sustento de muchos pequeños productores. En este marco, la presente investigación se enfocó en el objetivo de describir las estrategias de comercialización para impulsar la exportación de aceite de palta Hass de la Asociación APROPAL en la Provincia de Huaura, 2018. Para ello, se apoyó en un diseño de investigación no experimental de tipo descriptivo- prospectivo. Se estableció una metodología que abarcó tres fases: 1) Identificación de estrategias mediante un cuestionario de preguntas cerradas diseñado para el estudio y aplicado a todos los 25 productores registrados en la asociación, dicho cuestionario evalúa la intención de estrategias de integración, intensivas, diversificación y defensivas, 2) Diagnóstico interno y externo mediante la matriz FODA, EFI y EFE, 3) Diseño de una propuesta de comercialización internacional mediante el uso de FODA cruzada y las 4P: estrategias de producto, precio, plaza y promoción. Los resultados sugieren la existencia de una situación interna y externa debilitada, en la cual no se aprovecha las oportunidades, ni fortalezas internas ni se atienden las debilidades y amenazas del entorno, para poder lograr un proceso de exportación exitoso. Por tanto, se pierde la competitividad ganada en la disponibilidad de materia prima, y del crecimiento de los mercados diferenciados de productos orgánicos. Se concluyó que el establecimiento de una estrategia de tipo intensiva y diversificada-concéntrica, basada en la exportación indirecta de aceite de palta Hass hacia los nichos de mercado orgánicos de los EEUU, incidiría de forma positiva en las exportaciones.

Palabras clave: aceite, palta, exportación, estrategias de comercialización.

ABSTRACT

Peru has managed to position itself as one of the leaders in the production and export of avocado (*Persea americana*) worldwide, constituting the livelihood of many small producers. In this framework, this research focused on the objective of describing the marketing strategies to promote the export of Hass avocado oil from the APROPAL Association in the Province of Huaura, 2018. For this, it was supported by a research design not descriptive-prospective experimental type. A methodology was established that encompassed three phases: 1) Identification of strategies through a questionnaire of closed questions designed for the study and applied to all 25 producers registered in the association, said questionnaire assesses the intention of integration, intensive, diversification and defensive, 2) Internal and external diagnosis through the SWOT, EFI and EFE matrix, 3) Design of an international marketing proposal through the use of cross SWOT and the 4Ps: product, price, place and promotion strategies. The results suggest the existence of a weakened internal and external situation, in which opportunities or internal strengths are not taken advantage of, nor are the weaknesses and threats of the environment addressed, in order to achieve a successful export process. Therefore, the competitiveness gained in the availability of raw materials and the growth of differentiated markets for organic products is lost. It was concluded that the establishment of an intensive and diversified-concentric strategy, based on the indirect export of Hass avocado oil to the organic market niches of the United States, would have a positive impact on exports.

Keywords: oil, avocado, export, commercialization strategies.

I. INTRODUCCIÓN

La palta (*Persea americana*) comúnmente conocida como palto, aguacate o avocado es una fruta que se produce por toda Latinoamérica, siendo muy apreciada por los consumidores por su exquisito sabor y aporte nutricional de proteínas, vitaminas y colesterol bueno (HDL) (Reina 2017). En este sentido, el Perú ha sabido sacar provecho de las favorables condiciones agroecológicas para la producción de palta, y gracias a la creciente demanda que experimenta el mercado nacional e internacional, ha venido incrementando su producción, ubicándose en 466 mil t en 2017, colocando al país en el tercer puesto de producción de palta a nivel mundial, solo superado por México y República Dominicana (MINAGRI 2019).

Asimismo, las exportaciones de palta peruana, se han dinamizado creciendo en 247 por ciento desde el año 2010 ubicándose en 351 mil t en el año 2018, siendo superadas solo por México quien lidera el mercado de exportaciones con 898 mil t (Figura 1). Según el MINAGRI (2019), los mercados de exportación de la palta fresca de origen peruano para el año 2018 son la UE, EEUU, Chile y China.

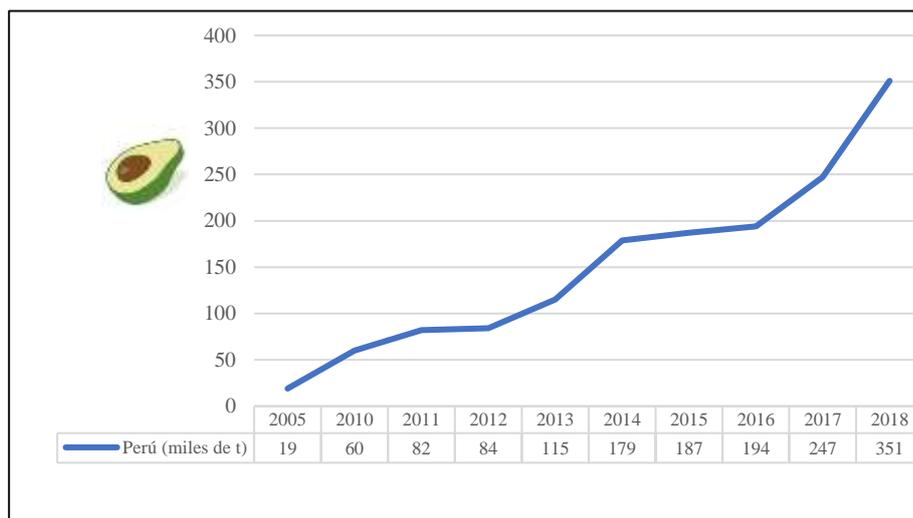


Figura 1. Exportación de Palta del Perú.

FUENTE: Elaboración Propia

A lo interno del Perú, los departamentos de La Libertad, Lima, Ica y Junín concentran el 80 por ciento de la producción nacional, siendo la variedad Hass una de las más predominantes y preferida del consumidor. Sin embargo, a pesar del terreno ganado en materia de competitividad, muchas zonas productoras de palta del Perú corren el riesgo de insostenibilidad sino logran mantener un sistema productivo que garantice un adecuado retorno de la inversión, mejoras en la calidad de vida de los productores y el equilibrio de las condiciones ecológicas de las plantaciones.

Este es el caso del Distrito Santa María, ubicado en la Provincia de Huaura, perteneciente a la región de Lima, allí en la comunidad Santa Rosalía, se ubica un conglomerado de 25 pequeños productores de palta que han unido esfuerzos con sus familias y vecinos para comercializar juntos sus productos, en la Asociación de Productores de Palta y Afines (Apropal), conformando una estrategia de comercialización colectiva que ha mantenido su ritmo de crecimiento productivo, generando casi 150 t por año fundamentalmente de la variedad Hass (Apropal 2019) (Figura 2).

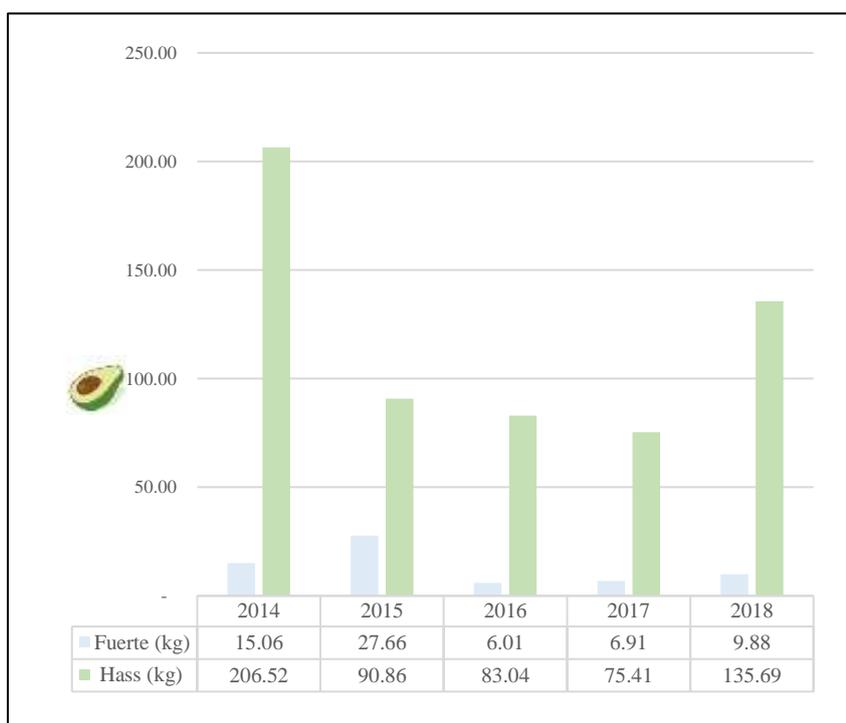


Figura 2. Producción de palta variedad Hass y fuerte en Hass.

FUENTE: Elaboración Propia

Esta asociación ha logrado colocar con ayuda de intermediarios paltas orgánicas y convencionales en mercados nacionales y de exportación. Sin embargo, a pesar de su buena demanda, aun registra pérdidas postcosecha por el orden del 10-15 por ciento debido a que es perecible, además de los elevados estándares de comercialización que dificultan la colocación de las paltas de menor calibre y la poca industrialización del rubro (Sánchez 2017).

Una de las alternativas planteadas para el aprovechamiento de la palta y la diversificación de las fuentes de ingreso de la asociación, es su transformación en aceite extra virgen con fines de exportación. Dicho aceite puede ser utilizado en aplicaciones cosméticas y culinarias sirviendo para freír, como aderezo de ensaladas entre otras preparaciones, siendo un producto natural sin preservantes, rico en vitamina E y aportante de grasas monoinsaturadas que ayudan a disminuir el nivel de colesterol dañino (Sánchez 2017).

La agroindustria rural, es decir la transformación de los productos agrícolas en circuitos cortos certificados, unida a la entrada a mercados internacionales mediante exportaciones directas o indirectas surgen como tendencias comerciales, que parecen cobrar fuerza, produciendo un mayor retorno sobre la inversión, además de mejorar los indicadores sociales y ecológicos de las unidades de producción.

Gracias al crecimiento del consumo de productos orgánicos en EEUU y la UE, además de la mayor preocupación de los consumidores por una alimentación más sana existe la oportunidad de colocar este tipo de productos en mercados diferenciados, que pueden pagar un mejor precio por productos saludables, la asociación pudiese lograr una mayor rentabilidad. Asimismo, existen muy pocas empresas que exporten aceite de palta extra virgen de origen peruano, lo cual es una excelente característica del mercado para la asociación. No obstante, si Apropal no logra contar con un plan que organice las estrategias de comercialización para la exportación de aceite de palta Hass, es muy poco probable que dicha iniciativa de internacionalización perdure con éxito.

Por ello, la presente investigación aporta desde la óptica de la planificación estratégica el análisis de un grupo de estrategias comerciales que impactarán en la exportación del aceite de palta extra virgen con origen en el Distrito de Santa Rosalía, conformando un insumo para mitigar la problemática existente, al mismo tiempo de servir de antecedente

para investigaciones similares en materia de internacionalización de empresas agroexportadoras.

En este orden de ideas, el alcance del estudio es de tipo descriptivo-prospectivo pues se centra en el estudio de la situación actual y la posible influencia de un conjunto de estrategias de comercialización que facilitarían la exportación de aceite de palta Hass de la Asociación APROPAL en la Provincia de Huaura hacia mercados consumidores de aceites extra virgen.

Para ello, se traza como objetivo general: describir las estrategias de comercialización para impulsar la exportación de aceite de palta Hass de la Asociación APROPAL en la Provincia de Huaura, 2018. Asimismo, se abarca los siguientes objetivos específicos: (a) distinguir las estrategias de comercialización de la asociación APROPAL para la exportación de aceite de palta, (b) identificar los elementos internos y externos presentes en la cadena productiva de la Asociación APROPAL para el desarrollo de la exportación del aceite de palta, (c) proponer estrategias de comercialización en la Asociación APROPAL, para generar la oferta comercial, rentabilidad y posicionamiento de aceite de palta

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES

En esta sección se presenta un resumen actualizado del arqueo de los hallazgos de investigación más significativos acerca del aceite de palta y sus estrategias de comercialización, sirviendo como marco referencial o estado de arte de la temática. En primer lugar, se cuentan con trabajos enfocados en los atributos del aceite de palta, sus beneficios para la salud y en las alternativas tecnológicas para potenciar sus atributos e incrementar su valor comercial. En este ámbito, Flores *et al.* (2019) encontraron que el aceite de palta ha generado un creciente interés entre los consumidores debido a sus excelentes características nutricionales y tecnológicas; de igual forma, plantearon que la calidad del aceite de palta depende de la calidad y madurez del fruto, de la técnica de extracción, los disolventes y la conservación de la materia prima.

Al respecto, Barros *et al.* (2017) reseñaron que, al realizar extracciones simultáneas de aceite de orujo de tomate y aguacate liofilizado, se obtiene un aceite de aguacate enriquecido con licopeno y una torta de aguacate semidesgrasada de potencial valor comercial. Asimismo, Krumreich *et al.* (2018) descubrieron que la pulpa de palta se destaca por su elevado contenido de proteínas, humedad y su alta actividad antioxidante. Además, los autores reportaron que el mejor proceso para obtener aceite de palta con propiedades bioactivas excelentes y dentro de los parámetros de calidad fue la extracción de aceite por prensado mecánico, en la que la pulpa se secó a 60 °C en un horno de vacío.

Por otro lado, Satriana *et al.* (2019) concluyeron que recientemente se han desarrollado nuevas tecnologías de extracción no convencionales para mejorar el rendimiento general y producir un aceite de palta de alta calidad. Así, la extracción en agua, la extracción de fluidos supercríticos y la extracción dirigida con microondas son técnicas no convencionales y más respetuosas con el medio ambiente debido a la disminución del uso de productos químicos sintéticos y orgánicos.

De forma complementaria, Xuan (2019) reseñó que el aceite de palta contiene altos niveles de ácidos grasos monoinsaturados y componentes bioactivos que son potencialmente beneficiosos para la salud humana. Estas propiedades le permiten ser

utilizado como aceite funcional en el tratamiento del hipercolesterolemia, la hipertensión, la diabetes y las enfermedades del hígado graso. Además, el aceite reduce el riesgo cardiometabólico y posee propiedades antimicrobianas. Igualmente, Duarte *et al.* (2016) señalaron en sus conclusiones que los beneficios del aceite de palta se asocian a una dieta equilibrada, especialmente en la reducción del colesterol y la prevención de enfermedades cardiovasculares. Bajo esta perspectiva, el producto es una alternativa para aprovechar los frutos excluidos del mercado fresco y darles de mayor valor añadido.

En segundo término, también se cuentan con investigaciones referidas a la posibilidad de la producción de aceite de palta como una herramienta para fortalecer a los productores de este rubro. De acuerdo con ello, se tiene la investigación realizada por Gamarra (2018) la cual se centró en analizar los efectos de la cadena productiva de palta Hass en el volumen de ingresos de los productores asociados del Distrito de Limatambo, durante el periodo 2010-2017. Las conclusiones apuntan a que la organización de la cadena productiva de palta Hass incide de forma significativa en los ingresos promedios. Precisamente, las variables que explican el comportamiento de los ingresos son la mano de obra, la capacidad productiva y la asistencia técnica. La inversión en estas variables claves genera un mayor volumen de ingresos, mejorando los índices de eficiencia, calidad y competitividad. La mejora en los ingresos también se explica por otras variables como el acceso a nuevos mercados y las nuevas tendencias de consumo por productos más saludables.

Por su parte, Taya (2016) afirmó que existe una baja aceptación del aceite de palta en distintos segmentos del mercado peruano; por lo que el producto debe enfocarse inicialmente en el sector HORECA (en este caso, restaurantes) para posteriormente posicionarse en la mente de los consumidores finales, en este caso la población con nivel socioeconómico A y B, lo cual se fundamenta en sus estilos de vida, demografía y poder adquisitivo. Se destaca que la primera motivación de consumo del producto obedece al contenido de propiedades nutricionales, siendo necesario establecer una estrategia competitiva de enfoque a diferenciación y de marketing de penetración de mercados. En cuanto a los canales de distribución, la estrategia se fundamenta en la comercialización mediante hiper y supermercados en presentaciones de 250 y 500 ml; así como de 1 litro, requiriéndose de una inversión de USD 62.952,05. Así, la estrategia sería rentable con un

VAN de USD 96.197,46 y un TIR de 58.96%, por encima del costo promedio ponderado del capital de 13%.

En tercer término, también se cuentan con trabajos que apuntan a la exportación del aceite de palta. Al respecto, Yanyan (2018) resaltó en sus resultados que una gran proporción de la palta producida en Kenia se vende en los mercados locales o a los pocos exportadores disponibles; solo son rechazados aquellos frutos que por su tamaño o forma no tienen calidad exportadora, siendo una excelente materia prima para la producción de aceite. Por lo tanto, la producción de aceite de palta surge como un producto de exportación alternativo para satisfacer la creciente demanda de alimentos saludables de clase media alta de China, la cual conforma un excelente nicho de mercado.

De igual forma, Green y Wnag (2020), realizaron un estudio para analizar la calidad y pureza de los aceites de palta que se comercializan actualmente en los Estados Unidos, al respecto, los hallazgos demostraron que la mayoría de las muestras comerciales existentes en el mercado norteamericano se oxidaron antes de llegar a la fecha de caducidad indicada en la botella. Estos resultados demuestran que, existe una necesidad urgente de desarrollar normas para el aceite de palta, no sólo para asegurar que los consumidores reciban productos auténticos y de alta calidad, sino para establecer reglas uniformes que apoyen el continuo crecimiento de la industria mundial del aceite de palta.

Así, Becerra y Vega (2018) se enfocaron en la mejora del proceso de exportación de la Palta Hass producida en el Distrito Pitipo-Ferrañafe, mediante la implementación de estrategias comerciales. Entre las conclusiones del estudio, se tiene que las estrategias comerciales actuales reflejan la debilidad de negociación de la asociación. Además, se destaca que los contratos actuales muestran cláusulas confusas que los asociados no alcanzan cumplir de forma óptima debido a la carencia de mecanismos de control sobre el proceso de producción y deficiencias en el proceso de capacitación sobre el manejo del cultivo. Actualmente, no se promociona el producto y no existen estrategias comerciales como certificaciones que permitan mejorar el proceso de exportación indirecta de la palta Hass de la asociación. Al carecer de un plan de actividades y estimación de costos, se hace muy difícil medir el impacto de la forma de comercialización actual.

Es también relevante el aporte de Brimax (2017), quien concluyó que uno de los factores de tipo logístico que favoreció el incremento de las exportaciones de palta Hass de origen peruano fue la modificación del tratamiento al frío de la fruta por parte de la USDA, lo cual se logró luego de casi 12 años de negociaciones. El incremento de los precios internacionales por la creciente demanda de palta ha influenciado en la oferta del producto de manera moderada, pues pudiera ocurrir una contracción de la demanda a largo plazo si el precio se incrementa en mayor proporción. Otro factor, es el mayor consumo de alimentos saludables y el reconocimiento de la palta como un alimento funcional por parte de muchos países importadores. En este contexto, el aceite de palta es mencionado como una alternativa para el aprovechamiento de la palta, siendo un producto que tiene como fin el mercado cosmético y de gastronomía gourmet.

De igual manera, Rodríguez (2014) destacó que basadas en las bondades del aceite de palta extra virgen y las características del Perú (gran productor de palta y ubicación geográfica), es posible acceder a mercados no tradicionales; sin embargo, es necesario competir con países como Nueva Zelanda, Chile, México y Colombia. En cuanto a las estrategias de comercialización, lo recomendable es una estrategia de diferenciación basada en la marca país, siendo China el mejor destino, en particular la ciudad de Shanghai. En materia de demanda, se tiene un estimado de 4,126 toneladas para el 2023, destacando que en el Perú existe suficiente materia prima para lograr atender dichos requerimientos. Asimismo, para evitar falsificaciones (característica prevalente en el mercado destino), se debe invertir en derechos de propiedad intelectual. En resumen, el proyecto es factible económicamente con un VAN de S/. 1'145,215 y una tasa interna de retorno (TIR) de 22.76%, superior al costo del capital (COK) de 12.76%.

Por su parte, Villa (2018) concluyó que, entre los factores relevantes para promover la entrada del aceite de palta de origen colombiano al mercado francés, están las restricciones legales que se deben cumplir, además de las estrategias comerciales de promoción y distribución en mercados de productos orgánicos como el *Rungis* de París. Asimismo, el autor afirma que la existencia de un tratado de libre comercio entre Francia y la UE, permite que los productos orgánicos colombianos entren con arancel cero. Aunado a ello, como estrategia de posicionamiento puede usarse una fuerte campaña de publicidad de tipo sensorial. La obtención de certificaciones como producto orgánico le brindaría mayores posibilidades al aceite de entrar y permanecer en el mercado francés.

En este contexto, la creación de empresas agrícolas colectivas orientadas al mercado internacional, luce como una alternativa para mejorar las condiciones de vulnerabilidad de muchos productores.

Resulta asimismo importante, el aporte de Erazo (2016) en Ecuador quien reseñó que Holanda representa un buen mercado para los productos ecuatorianos de origen agroindustrial como el aceite de palta que favorece la salud del consumidor. Dada las características de calidad y vida útil del producto, el mismo pudiera llegar al mercado de destino en condiciones óptimas para su consumo. Se plantean tres unidades administrativas para organizar el proceso de exportación: gerencia general, financiera y logística. Además, se trazó una estrategia de penetración enfocada en restaurantes y hoteles, y su posterior introducción en los hogares holandeses. La promoción sugerida se basa en medios online como páginas web y redes sociales, haciendo énfasis que es un producto que puede sustituir al aceite de oliva, con igual o mejor aporte nutritivo y precio. Los indicadores financieros TIR y VAN indican una alta rentabilidad del plan de negocio, destacando que el proyecto presenta fuerte sensibilidad a los cambios del precio del producto.

Se observó también la contribución de Flores (2017) quien destaca que en el Ecuador existe una demanda insatisfecha de aceite de aguacate (palta), siendo necesario para atenderla, ingresar como proveedores en supermercados, siendo la estrategia de diferenciación y canales de distribución indirectos, las mejores alternativas para llegar a dichos establecimientos. En este contexto, se requiere de una inversión de USD 134.246, requiriéndose de un financiamiento del 40% de dicho monto. Con base a estas cifras, es posible producir 1.900 botellas de aceite mensuales, obteniendo un VAN en el proyecto de USD 23.185.71 y una TIR de 18.57% (superior al WACC de 14.28%).

De igual manera, Jácome y Morillo (2015) afirman que en Ecuador existen las condiciones propicias para la producción del aceite de palta, visto que su capacidad productiva es superior a la de Chile, Perú y Colombia. Por otra parte, se observó un incremento del consumo de este rubro en Europa del 57%, destacando que los dos principales atributos que caracterizan al producto de los más importantes competidores son el precio y lo saludable. En el estudio de mercado se comprobó que 15% de los franceses han usado el producto, considerando importante la necesidad de que su proceso

productivo sea amigable, mientras que la mayoría de ellos prefieren que el producto se comercialice en una presentación de 250 ml a un precio de 10 euros. Además, la participación inicial en el mercado se ubicó en 1%, lo cual se lograría con una estrategia de nicho, siendo importante las certificaciones internacionales del producto. El aceite producido se comercializará en cadenas minoristas y tiendas especializadas, promocionándose mediante la estrategia de “muestras gratis” y para el primer año se lograría vender 266.204 botellas de 250 ml a un precio de USD 6.48. Como conclusión, se destaca que el proyecto es rentable con una VAN de USD 3.825.447 y una TIR de 48.56%, la cual es superior al costo de capital ponderado (WACC) de 11.95%.

Otro aporte fue el de Culquimboz (2015) quien señaló que el Perú posee un alto nivel de competitividad en la exportación de palta, siendo superado solamente por México. Los mercados con mayor oportunidad para la palta peruana son Holanda, Canadá, Estados Unidos y España; en segundo lugar, de importancia, se ubican China y Japón. Además, sugieren que las estrategias comerciales para incrementar la exportación de palta, se basan en promociones fundamentadas en la calidad del alimento, excelente sabor y aporte nutritivo saludable. Otra estrategia es la promoción de la palta y sus derivados como el aceite extra virgen, en las ferias e internacionales de Japón y China de este modo se puede diversificar los mercados existentes de la UE y EEUU.

En dicho ámbito destaca la investigación de Quiroz (2019), quien afirmó que la tendencia de los mercados extranjeros por consumir productos saludables y la calidad del producto peruano, permite el ingreso a mercados internacionales de los derivados de la palta. De esta manera, para satisfacer esta tendencia, debe producirse un aceite de palta extra virgen para lo cual el mejor método de extracción es el de prensado en frío. Adicionalmente, se requiere realizar alianzas estratégicas con organismos del Estado, gremio e instituciones orientadas a la promoción de la palta con la finalidad de garantizar el éxito en esta propuesta. En materia de macrolocalización, vista la disponibilidad de mano de obra, materia prima y espacio físico, la planta industrial debería instalarse en el departamento de Lima. Finalmente, enfocándose en un segmento de mercado con alto poder adquisitivo y que valora la calidad como atributo esencial de un producto alimenticio saludable, la propuesta es factible, generando un Valor Actual Neto (VAN) de S/. 8.547.323.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. Estrategias de comercialización para la exportación

En términos gerenciales, se define una *estrategia* como una sucesión de actividades que tienen como fin el logro de un objetivo. David (2003) definió la estrategia como un plan que las organizaciones crean para dar un paso adelante con respecto a su pasado. Su formulación abarca el análisis del entorno interno y externo, y la comparación con los objetivos de la empresa a largo plazo.

Por tanto, las estrategias de comercialización para la exportación conforman un conjunto de actividades planificadas con el fin de exportar los productos, satisfacer al cliente y obtener un beneficio económico (García 2002). Las estrategias de comercialización internacional, deben reflejar dos aspectos importantes: la selección del mercado y los métodos de entrada a ese mercado (Kovács 2014). A continuación, se detallan estos dos elementos.

a. Selección del mercado

En primer lugar, las empresas tienen que seleccionar a qué mercados quieren entrar, para ello pueden usar tres enfoques principales: el enfoque sistemático, el no sistemático y el enfoque de relaciones. En el enfoque sistemático, se efectúa una planificación basada en las ventajas potenciales y competitivas del mercado de entrada. En el enfoque no sistemático, las empresas entran en los mercados basados en gran medida en la distancia geográfica al mercado de entrada, este enfoque es muy usado por Pymes. En el último enfoque, las empresas seleccionan mercados basados en las relaciones preexistentes con el mercado meta de modo de minimizar la incertidumbre (Kovács 2014).

b. Métodos de entrada

La estrategia que elija una empresa para poder introducirse en mercados internacionales es fundamental para lograr su internacionalización. En este orden de ideas, se han identificado tres modalidades: i) exportaciones (indirectas o directas), ii) acuerdos de cooperación contractuales y iii) acuerdos de cooperación accionarios (Peris-Ortiz *et al.* 2018).

c. Exportaciones

Es uno de los métodos más utilizados y tradicionales para comenzar una estrategia de internacionalización. Consiste en la venta de productos en mercados foráneos, los cuales

son producidos en un lugar de origen e incluso dicho producto puede desarrollarse específicamente para el mercado foráneo. Esta estrategia se utiliza cuando la empresa productora no cuenta con los recursos para fabricar el producto en el exterior o técnicamente no es viable, también se emplea cuando el mercado extranjero es muy atractivo. La exportación implica la venta del producto en un mercado que no es el nacional; por tanto, se debe tomar en cuenta la logística de embarque, traspaso de fronteras, aduanas, diferenciales cambiarios, barreras idiomáticas, marco legal y entorno económico del país receptor. De esta manera, se pueden identificar dos tipos de exportaciones (Peris-Ortiz *et al.* 2018):

- 1) Exportación indirecta o pasiva: en esta estrategia, la empresa exportadora se apoya en intermediarios independientes quienes asumen la responsabilidad de la logística para poder colocar el producto en el país receptor. La empresa intermediaria gestiona el transporte, trámites de aduanas y cartas de crédito. La empresa productora ubicada en el país de origen se limita a la producción, mientras la empresa intermediaria brinda su experiencia en el área de distribución, mercadeo, apalancamiento financiero, entre otras capacidades.
- 2) Exportación directa: en este caso, la estrategia implica que la empresa productora se encarga de establecer los contactos con los compradores finales en el país receptor, lidiando con todos los trámites logísticos requeridos para realizar el encargo. En este caso, la empresa productora puede desarrollar un departamento de comercio exterior reclutando personal con experiencia en el área.

d. Acuerdos de cooperación contractuales

Abarcan mecanismos de cooperación comercial muy utilizados en el contexto internacional como la franquicia y la licencia. A continuación, se detalla cada uno de ellos (Peris-Ortiz *et al.* 2018):

- 1) Licencia: Es un tipo de acuerdo contractual efectuado entre empresas de diferentes países, en el cual la empresa productora le cede a la empresa extranjera los derechos de emplear un proceso productivo, marcas, o patentes protegidas a cambio de un convenio de pago que puede incluir una inicial y pagos periódicos en función de las ventas. Por ejemplo, ceder los derechos de fabricación de un producto a una empresa foránea bajo la supervisión de la empresa productora.

- 2) Franquicia: Conforman otro tipo de acuerdo contractual más completo que la licencia, pues la empresa productora provee a la empresa extranjera todo el sistema de producción, marketing y ventas, proporcionando un modo de funcionamiento estándar que la empresa franquiciadora se ocupa de perfeccionar.

e. Acuerdos de cooperación accionarios

Aquí se incluyen acuerdos contractuales más complejos como la Joint-Venture y las subsidiarias propias (Peris-Ortiz *et al.* 2018).

- 1) Joint Venture: Es un acuerdo contractual entre dos o más empresas, que puede consistir en el intercambio de acciones o formación de una nueva empresa. Al respecto, puede ocurrir que una empresa ubicada en el exterior aporta a la nueva empresa tecnología y capital, mientras que la empresa local contribuya con su experiencia de comercialización en el mercado local.
- 2) Subsidiarias propias: Consiste en el establecimiento de filiales de producción o ventas en el exterior mediante mecanismos de inversión directa. Por ejemplo, una empresa subsidiaria pudiera efectuar actividades como el acabado final, empaque, embalaje final siguiendo las normas establecidas en el país foráneo.

2.2.2. Teoría de internacionalización de empresas

Las teorías de internacionalización de empresas se han utilizado para explicar las implicaciones que tiene emprender una estrategia de comercialización dirigida a mercados internacionales. La internacionalización se reconoce como el ingreso de la empresa a mercados extranjeros, con el fin de apalancar su crecimiento, generar valor y contribuir al desarrollo económico de los países (Escadón y Hurtado 2014). Existen varios enfoques teóricos que explican el proceso de acceso a mercados internacionales. Entre los más relevantes tenemos (Tabla 1).

Tabla 1: *Teorías de internacionalización*

Descripción	Énfasis	Basamento
Teoría de la internalización Teoría ecléctica de Dunning Enfoque macroeconómico	Económico	Estas teorías se concentran en aprovechar la posibilidad de expansión internacional, tomando en cuenta las ventajas que proporciona las economías de escala en los procesos industriales. Sugieren que las ventajas de ubicación, potencial de mercado y riesgo de inversión condicionan la entrada a los mercados internacionales. Estas teorías dan soporte a la existencia de empresas multinacionales.
Modelo Uppsala Modelo de ciclo de vida	Procesos	Se sustenta en que la internacionalización es producto de un proceso progresivo de acumulación de conocimientos y recursos de base, que permiten el acceso a mercados internacionales. Se basan en la premisa que sin el conocimiento de cómo llevar a cabo un negocio en un mercado internacional, la empresa que se pretende internacionalizar se vería perjudicada.
Enfoque de redes	Redes	Explica que el acceso a mercados internacionales es producto de las interacciones con otros actores locales y la formación de redes. El elemento que une las relaciones entre los actores se basa en vínculos técnicos, económicos, jurídicos y, especialmente, personales. Un fundamento de este modelo es que una organización depende de los recursos de otras empresas de su misma red; un ejemplo de ello, son las relaciones con los clientes y proveedores.
Teoría Born Global	Filosofía	Son empresas que nacen enfocadas en un mercado internacional o se hacen internacionales a pocos años de su fundación, atendiendo nichos específicos del mercado, pudiendo operar en varios mercados internacionales.

FUENTE: Tabares (2012).

En esta investigación nos apoyaremos con el modelo teórico de Uppsala el cual se enfoca en el proceso progresivo de internacionalización denominado *learning by doing* y consiste en la acumulación progresiva de conocimientos y capacidades gerenciales (Johanson & Vahlne 2009).

Este modelo fue propuesto por investigadores del Departamento de Estudios Empresariales en la Universidad de Uppsala a mediados de la década de 1970. Hasta ese

tiempo se creía que las empresas eligen, o deberían elegir, el modo óptimo para entrar en un mercado analizando sus costes y riesgos en función de las características del mercado y teniendo en cuenta sus propios recursos; sin embargo, la evidencia indicó que las empresas comienzan a internacionalizarse a través de acuerdos con intermediarios, a menudo agentes que representaban a las empresas focales en el mercado extranjero. Normalmente, a medida que las ventas crecían, sustituyeron a sus agentes por su propia organización de ventas y visto que el crecimiento fue constante, comenzaron a fabricar en el mercado extranjero para superar las barreras comerciales que aún existían.

Así, inicialmente, se integran a mercados cercanos y a continuación y, luego, se introducirían gradualmente en otros mercados más alejados. Igualmente, dicho modelo afirma que la dinámica de evolución de las firmas en el contexto internacional hace énfasis en las características del producto, agrupación de firmas y globalización, y todas estas estrategias se abocan en lograr el acceso a nuevos mercados o compromisos (Johanson & Vahlne 2009).

2.2.3. Tipos de estrategias

La literatura de planificación estratégica propone diversos tipos de estrategias en torno a las cuales se pueden agrupar las estrategias normalmente utilizadas a nivel empresarial. Ellas son las estrategias de integración, intensivas, diversificación y defensivas. A continuación, se detallan cada una de ellas.

a. Estrategias de integración

Las estrategias de integración permiten que una empresa obtenga el control de los distribuidores, proveedores y/o competidores. Entre ellas tenemos (David 2003):

- 1) Integración hacia adelante: Implica obtener la propiedad o un mayor control sobre los distribuidores.
- 2) Integración hacia atrás: es una estrategia para buscar la propiedad u obtener los suministros de una empresa.
- 3) Integración horizontal: Se refiere a la estrategia de buscar la propiedad o un mayor control sobre los competidores de una empresa.

b. Estrategias intensivas

Estas estrategias exigen esfuerzos ofensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa con respecto a los productos existentes. Entre ellas se puede enumerar (David 2003):

- 1) Penetración en el mercado
- 2) Una estrategia de penetración de mercado busca incrementar el mercado para los productos o servicios presentes en el mercado actual, a través de mayores esfuerzos de mercadeo.
- 3) Desarrollo de mercado
- 4) El desarrollo de mercados implica la introducción de productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas.
- 5) Desarrollo de productos:
- 6) Es una estrategia que busca incrementar las ventas mediante la mejora o modificación de los productos o servicios actuales.

c. Estrategias de diversificación

Consiste en la puesta en marcha de nuevos productos o servicios conexos o no a los ya existentes. Entre ellas tenemos (David 2003):

- 1) Diversificación concéntrica
- 2) Consiste en la adición de productos o servicios nuevos pero relacionados.
- 3) Diversificación horizontal

Residen en la adición de nuevos productos o servicios no relacionados para los clientes actuales (David 2003).

- 1) Diversificación de conglomerados.

Se trata de la adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados a los ya existentes y destinados para nuevos clientes.

d. Estrategias defensivas

Son estrategias destinadas a mantener el orden actual de las cosas y/o reducir costos (David 2003).

- 1) Recorte de gastos: Ocurre cuando una organización se reagrupa a través de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de ventas y ganancias.
- 2) Desinversión:
- 3) Vender una división o parte de una organización.
- 4) Liquidación: La venta de todos los activos de una empresa, o en partes, por su valor tangible.

2.2.4. Características del aceite de palta

Los principales productores de aceite de palta en el mundo son: Nueva Zelanda, México, Estados Unidos, Sudáfrica y Chile. El aceite de palta ha despertado un creciente interés en la nutrición humana, la industria alimentaria y cosmética. Su contenido en lípidos, principalmente de ácidos grasos monoinsaturados, está asociado con beneficios para el sistema cardiovascular y efectos antiinflamatorios (Flores *et al.* 2009).

Existe una clasificación para el aceite de palta basada en su método de extracción y calidad del fruto. El aceite de palta de mayor calidad o *extra virgen*, corresponde al producido a partir de fruta de alta calidad, extraída sólo con métodos mecánicos, a una temperatura inferior a 50 °C y sin el uso de disolventes químicos. El aceite de palta *virgen* se produce con frutos de menor calidad (con pequeñas imperfecciones), extraídos por métodos mecánicos, a una temperatura inferior a 50 °C y sin el uso de disolventes químicos. El aceite *puro* es un tipo de aceite, el cual para su producción no importa la calidad de la fruta; es un aceite blanqueado y desodorizado, infundido con el sabor natural de hierbas o frutas. Finalmente, el aceite *mezclado* proviene de la combinación con aceites de oliva, macadamia y otros. Por lo tanto, presenta características sensoriales y químicas variables (Flores *et al.* 2009).

2.2.5. El proceso de exportación en Perú

Para organizar un proceso de exportación en el Perú es necesario adaptar los estándares de fabricación, crear nuevos procesos logísticos y organizativos en las firmas, pues a nivel internacional prevalecen diferentes factores que afectan la aceptación del producto. La Cámara de Comercio e Industriales de Arequipa (2019), sugiere los siguientes pasos para lograr un proceso de exportación exitosa:

a. Pasos previos

En esta etapa inicial, se recaban datos del mercado meta con la finalidad de adaptar el producto a los requerimientos y necesidades específicas; asimismo, se definen las estrategias de comercialización específicas, incluyendo los precios según tipos de productos. Otro elemento clave en estos pasos previos, es la recolección de los requerimientos técnicos de calidad, certificaciones, normativas exigidas para el ingreso del producto en el país destino (producto, envase, etiquetado y embalaje). Algunas empresas en esta etapa optan por crear un departamento de marketing internacional y atención al cliente para impulsar la promoción, publicidad, imagen de la empresa, de los productos y atención directa de los clientes (Cámara de Comercio e industriales de Arequipa 2019).

Además, en esta etapa se realiza la identificación del producto que se desea exportar en la Partida Arancelaria Nacional, y se comprueba si dicho producto está calificado como prohibido o restringido a objeto de exportaciones.

- Productos prohibidos
www.aduanet.gob.pe/aduanas/infoaduanas/clasifica/produceexportprohib.htm
- Productos restringidos
www.aduanet.gob.pe/servlet/AICONSMrestri

Seguidamente, se establecen acuerdos previos con los clientes sobre las condiciones de la exportación. Ello incluye, la formalización de un acuerdo o contrato mediante:

- Contrato legal.
- Carta o correo de confirmación del pedido.
- Orden de compra.
- Apertura de una carta de crédito.

b. Requisitos para exportar.

Los documentos para exportar son los siguientes (Cámara de Comercio e industriales de Arequipa 2019):

- Factura comercial.
- Lista de embarque.

- Conocimiento de embarque, el mismo consta que las mercancías fueron recibidas por el transportista.
- Certificado de origen, este documento brinda una certificación que la mercancía fue fabricada en Perú y puede utilizarse para beneficiarse de convenios arancelarios.
- Póliza de seguro.
- Declaración Única de Aduana (DUA).

Requisitos de la DUA.

- Contar con un exportador, un comprador, país receptor y mercancías objeto.
- Un único término de entrega.
- Un único lugar de entrega.
- Una única moneda de transacción.
- Mercancía almacenada en un solo lugar.
- Otros documentos emitidos a petición del importador y según el país de destino. Para el caso de alimentos contar con certificado sanitario: documento que certifica que el producto a exportar es apto para el consumo humano.

c. Aranceles.

El pago de aranceles varía según los acuerdos establecidos con el país receptor. La figura 3 nos resume los principales acuerdos comerciales internacionales del Perú.



Figura 3. Principales acuerdos comerciales internacionales del Perú

FUENTE: Cámara de Comercio e industriales de Arequipa (2019)

2.3. MARCO CONCEPTUAL

- Arancel: es la cantidad pagada por un importador por concepto de impuesto al momento de introducir productos extranjeros en un mercado nacional (Siicex 2019).
- Certificado de origen: es un documento que certifica que las mercancías vendidas aclarando donde fueron fabricadas. En el caso de Perú, es suministrado por las Cámaras de Comercio (Siicex 2019).
- Certificado de sanidad: es un documento que especifica que el producto ha sido revisado y reúne las condiciones para su consumo humano (Siicex 2019).
- Estrategia de plaza: este tipo de estrategias se enfoca en los canales de distribución (Vergara 2012).
- Estrategia de precio: se enfocan en las políticas de precios que se utilizarán en las empresas para acceder a los mercados internacionales y asegurarse una rentabilidad mínima de operaciones (Vergara 2012).
- Estrategia de producto: están basadas en las características de las mercancías, productos o bienes que se venderán en los mercados internacionales (Vergara 2012).
- Estrategia de promoción: son acciones que están referidas a las formas en que se dará conocer el producto a los clientes foráneos (Vergara 2012).
- Exportación: las exportaciones se definen como una operación comercial que consiste en vender bienes y servicios de origen nacional fuera del territorio de una nación. Su objetivo es satisfacer un conjunto de necesidades de consumidores foráneos con el fin de obtener un beneficio económico a cambio (Vergara 2012).
- Medidas no arancelarias: corresponden a las licencias de importación, normas sanitarias, productos prohibidos; así constituyen obstáculos que pueden dificultar el proceso de exportación (Siicex 2019).
- UE: conocida como la Unión Europea, es un mecanismo de integración económica y política multilateral que abarca 28 países entre ellos: Francia, Irlanda, Dinamarca, Gran Bretaña (en proceso de salida), Grecia, Italia, España, Portugal, Alemania, Bélgica, Holanda, Luxemburgo, Suecia, Austria, y Finlandia (Siicex 2019).

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. LUGAR

La investigación se suscribió geográficamente en la Asociación APROPAL ubicada en la comunidad Santa Rosalía, Distrito Santa María, Provincia de Huaura, Departamento de Lima.

3.2. MATERIALES

Los materiales utilizados fueron: tabla para encuesta, lápiz, unidad USB, papel bond, libros, servicios de: movilización, internet, fotocopias, impresiones y encuadernación.

3.3. MÉTODOS

3.3.1. Tipo de estudio

El tipo de estudio se definió en función del alcance del trabajo y en los métodos utilizados para recolectar y procesar los datos. En este sentido, esta investigación se apoyó en un tipo de investigación no experimental, en el cual se estudia la realidad tal y como se presenta; sin manipularla, y sin examinar grupos formados de manera aleatoria (Hernández *et al.* 2014). En este sentido, también se enmarcó bajo el tipo de investigación no experimental transeccional- descriptiva (Hernández *et al.* 2014), orientada a la identificación de las características de las estrategias de comercialización y su influencia en la exportación de aceite de palta Hass de la Asociación APROPAL en la Provincia de Huaura durante el año 2018.

3.3.2 Hipótesis

Las hipótesis se definen como conjeturas que postula el investigador cuya comprobación sirve para guiar el desarrollo de la investigación (Hernández *et al.* 2014). Bajo este contexto, se planteó el siguiente sistema de hipótesis.

a) *Hipótesis general*

Las estrategias de comercialización influyen en la exportación de aceite de palta Hass de la Asociación APROPAL de la Provincia de Huaura.

b) *Hipótesis específicas*

- 1) Las estrategias de comercialización de la asociación APROPAL favorecen el acceso a mercados potenciales para la exportación de aceite de palta Hass.
- 2) Los elementos internos y externos de la cadena productiva de la Asociación APROPAL impulsan el desarrollo del aceite de palta Hass.
- 3) Las estrategias de comercialización propuestas para la Asociación APROPAL, permiten generar mayor oferta comercial, rentabilidad y posicionamiento del aceite de palta Hass.

3.3.3. Identificación de variables

La variable principal de esta investigación estuvo comprendida por las estrategias de comercialización para la exportación de aceite de palta. En este sentido, las estrategias de comercialización se definen como un conjunto de actividades planificadas con el fin de colocar los productos, satisfacer al cliente y obtener un beneficio económico (García 2002). La Tabla 2 muestra la definición operacional, dimensiones e indicadores utilizados.

Tabla 2: *Operacionalización de variables*

Variable	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Estrategias de comercialización	Se expresa de forma operacional mediante una medición en escala Likert de las estrategias de integración, intensivas, comercial, diversificación y defensivas utilizadas por los miembros de la Asociación APROAL	Estrategia de integración	1. Características del canal de distribución exterior 2. Características de los proveedores
		Estrategias intensivas	1. Barreras de entrada 2. Disponibilidad de recursos
		Estrategia comercial	1. Saturación del mercado 2. Evolución del producto en el mercado
		Estrategias de diversificación	1. Ventajas del mercado 2. Posibilidad de diversificación
		Estrategias defensivas	1. Apoyo del Estado 2. Utilización de canales
		Estrategias de las 4 P	1. De producto 2. De precio 3. De distribución 4. De promoción
Exportación	Consiste en la colocación de productos de un país de origen a un país destino.	Mercado objetivo Programa de exportación	1. Selección del mercado 1. Plan de producción 2. Presupuesto de las estrategias 3. Flujo de caja

FUENTE: Elaboración propia.

3.3.4. Población y muestra

La población de la presente investigación estuvo suscrita a la totalidad de productores de palta registrados en la Asociación APROPAL, la cual asciende a 25 agricultores, quienes poseen predios de pequeña extensión productiva que varían entre 0.5 y 6 Ha, ubicándose en la comunidad Santa Rosalía, Distrito Santa María, Provincia de Huaura, departamento de Lima.

En función del tamaño de la muestra, se optó por una estructura de tipo censal la cual es adecuada en los casos que se pueda tener ciertas facilidades técnicas o económicas para abordar toda la población (Carrasco 2017).

3.3.5. Técnicas de recolección

Las técnicas de recolección de datos abarcaron la encuesta y el análisis documental. La encuesta permitió recabar opiniones directamente de los productores, utilizándose como instrumento un cuestionario de 24 ítems con opciones de respuesta medidas en escala Likert (1= Totalmente de acuerdo, 2= De acuerdo, 3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4=En desacuerdo, 5=Totalmente en desacuerdo), dicho cuestionario abarcó el examen de las estrategias de integración, intensivas, diversificación y defensivas, las cuales han sido sugeridas por David (2003) (ANEXO 2). De igual forma, se aplicó una entrevista a profundidad a cuatro informantes clave del sector.

El análisis documental se basó en la recolección de informes técnicos de organizaciones públicas, información de inteligencia de mercados nacionales e internaciones, estadísticas y estudios previos, con el fin de poder caracterizar los elementos internos y externos que sustentan la cadena productiva de palta Hass de la asociación APROPAL que permitirían el desarrollo de la exportación del aceite de palta.

3.3.6. Técnicas de análisis de datos.

Para el análisis de datos, se empleó una combinación de técnicas estadísticas y de planificación estratégica, ellas son:

- a) Estadística descriptiva: contiene tablas de frecuencias, gráficos de barras y medidas de tendencia central estimadas para el análisis del cuestionario y reconocimiento de las tendencias presentes en las estrategias potenciales.

- b) Desarrollo de la propuesta de comercialización internacional

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

4.1.1 Objetivo 1: Distinguir las estrategias de comercialización de la asociación APROPAL para la exportación de aceite de palta

a. *Resultados cuantitativos*

Una vez procesados los datos del cuestionario aplicado a los productores de la asociación APROPAL (ver Anexo 3), el cual tuvo como fin identificar las potenciales estrategias de comercialización a utilizar, se encontraron las siguientes ideas clave:

- En cuanto a las *estrategias de integración*, los productores están conscientes que este tipo de estrategias puede ayudar a solventar las necesidades de la asociación, y que deben abrirse paso en el mercado internacional, al principio con intermediarios y luego ir consolidando sus canales de comercialización propios; es decir, una integración de tipo horizontal y hacia adelante. Por otra parte, opinan que la internacionalización por la vía de exportaciones tiende a ser costosa y poco confiable, siendo la garantía de la materia prima el primer obstáculo a enfrentar.
- En referencia a las *estrategias intensivas* orientadas a la entrada a mercados internacionales, se tiene que las barreras de entrada, los productos sustitutos como el aceite de oliva, el acceso a recursos financieros y la falta de recursos humanos calificados perjudicaría las exportaciones. Sin embargo, confían que a futuro dicho panorama será positivo visto que la demanda del producto está creciendo a nivel internacional y valdría la pena su desarrollo con fines de exportación.
- En el examen de los rasgos referentes a las *estrategias de diversificación*, se observó que los productores opinan que el crecimiento del mercado de aceite de palta es algo lento, pero los márgenes de ganancia pueden estimular su oferta internacional, asimismo, se pudieran exportar productos alternativos al aceite extra virgen de palta, como por ejemplo productos combinados con aceites de oliva.

- En cuanto a las *estrategias defensivas*, se evidenció que se requiere el apoyo de las autoridades y no debería abandonarse la posibilidad de comercializar el aceite a nivel nacional, utilizando su propio canal de comercialización.

4.1.2. Identificar los elementos internos y externos presentes en la cadena productiva de la Asociación APROPAL para el desarrollo de la exportación del aceite de palta.

En esta primera etapa, se realiza un examen de los elementos internos y externos de la cadena productiva de producción de aceite de palta Hass en la Asociación APROPAL con el fin de potenciar la exportación del aceite de palta.

a. Análisis interno

Constituye los elementos internos de la asociación que pudiera afectar el desarrollo de la estrategia comercial.

1) Fortalezas

- Según los datos del cuestionario los productores poseen una experiencia de al menos 10 años en la producción de palta Hass lo cual facilita la obtención de la materia prima pues dominan el sistema agro-productivo. Asimismo, dicha situación se repite en productores vecinos, los cuales pudieran unirse a la red de proveedores.
- Los datos recolectados sugieren que existe una expectativa favorable de los productores por el crecimiento de la demanda de aceite de palta a nivel internacional. Dicha expectativa los animaría a incursionar en procesos de internacionalización en dicho mercado, constituyendo un elemento que incide de forma positiva en el proceso de exportación.
- La asociación cuenta con disponibilidad de materia prima de bajo costo, proveniente del descarte de palta para la comercialización internacional y nacional. Según datos de Apropal existen al menos 23 toneladas de descarte al año que pudieran ser aprovechadas para la producción de aceite de palta, conformando un elemento que dinamizaría positivamente las estrategias comerciales internacionales.
- El cuestionario aplicado reveló que existe disposición de abrir canales de comercialización internacional de forma progresiva a partir de los intermediarios

ya existentes en materia de palta. La exportación indirecta tiene la ventaja que permite aprovechar la experiencia del intermediario en la logística internacional y mercadeo del producto, incidiendo de forma positiva en la exportación.

2) Debilidades

- Falta de experiencia en la producción de aceite de palta. Los productores tienen experiencia en la fabricación artesanal del aceite sin embargo debe iniciarse un proceso de producción ordenado para que puedan ir ganando terreno y experiencia. Dicha falta de experiencia es un factor que influye de forma negativa el proceso de exportación propuesto.
- Según los resultados de la encuesta realizada a los productores, el proceso de exportación de aceite de palta es costoso y poco confiable. Esta creencia pudiera ser un factor que afecte negativamente el proceso de exportación.
- La encuesta también reveló que carecen de personal calificado que dirija el proceso de exportación como logística y procesos aduaneros. En este sentido, el personal debe tener las competencias para aprovechar las oportunidades que brinde el mercado internacional, por ello es fundamental contar con colaboradores capacitados que tengan una visión completa del proceso de exportación.
- Poco conocimiento de dónde colocar el producto. Es una debilidad que se debe a la poca experiencia de la asociación en materia de comercialización internacional, en donde la información de mercados es fundamental para ganar posiciones firmes de mercado.

b. Análisis externo

1) Amenazas

- Según los datos recolectados se evidencia un alto poder de negociación de los proveedores de materias primas e insumos. La producción y exportación de aceite palta requiere el suministro de materia prima confiable y a buen costo, por lo cual constituye una amenaza que puede afectar el éxito de la estrategia de comercialización. Los productores aliados al proyecto deberían comprometerse en construir de forma colecta los mecanismos para la recolección de la palta de descarte (Becerra y Vega 2018).

- Existencia de barreras de acceso técnica a los mercados orgánicos (Infoam 2019). Para entrar en este tipo de mercados, es necesario disponer con certificaciones provenientes de empresas calificadoras de comprobada trayectoria que verifiquen el cumplimiento de normas de producción y fabricación del aceite de palta. Si no se cuenta con este requisito, es un factor que retrasaría la entrada a los mercados diferenciados.
- Alta competencia con el aceite de oliva que es más conocido en el mercado. El aceite de oliva constituye el competidor más fuerte para el aceite de aguacate por su uso extensivo en la comida mediterránea y aplicaciones cosméticas, conformando un elemento que puede afectar la demanda del aceite de palta (Flores *et al.* 2009).
- Barrera idiomática en el caso de mercados de habla no hispana. Esto supone un elemento de mucho cuidado a la hora de las traducciones para el etiquetado y rotulado de los productos, constituyendo un factor que puede dificultar el grado de reconocimiento del consumidor sobre el producto.

2) *Oportunidades*

- Se evidencia una tendencia de crecimiento del mercado de alimentos con certificación orgánica en EEUU, Alemania, Francia, Suiza y Dinamarca (Infoam 2019). En este sentido, los Estados Unidos de América y Alemania poseen los mayores mercados de alimentos orgánicos en 2017, demandando nuevos productos que satisfagan la demanda de los consumidores e impactando de forma favorable de la demanda de aceite de palta.
- Existencia de tratados de libre comercio con los países consumidores de productos orgánicos. Perú ha venido suscribiendo acuerdos de cooperación comercial con EEUU y la UE que facilitan desde un punto de vista arancelario la colocación de sus productos agrícolas o transformados. Por lo tanto, constituye una oportunidad que incide de forma favorable sobre las exportaciones de aceite de palta de origen peruano.
- Según el cuestionario existen intermediarios que pudieran facilitar una exportación indirecta. Estos intermediarios pueden ocuparse del proceso

logístico y documental para llevar a cabo la exportación, abarcando los trámites aduaneros y de colocación en los supermercados y restaurantes de EEUU.

- Demanda insatisfecha de aceite de palta extra virgen con certificaciones de origen orgánico además de pocos competidores directos. El mercado de aceite de palta tiene sus principales ofertantes en México, Chile y Sudáfrica. Sin embargo, la oferta total no logra cubrir la demanda creciente, siendo un factor que motiva de forma positiva a la demanda (Marketresearchfuture 2019).

Tabla 3: Matriz FODA

<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
1. Alta experiencia en la producción de palta Hass lo cual facilita la obtención de la materia prima.	1. Falta de experiencia en la producción de aceite de palta.
2. Expectativa favorable de los productores por el crecimiento de la demanda de aceite de palta.	2. Falta de confianza en la exportación de aceite de palta por parte de los productores.
3. La asociación cuenta con disponibilidad de materia prima de bajo costo, proveniente del descarte de palta	3. Carencia de personal calificado que guie el proceso de exportación.
4. Existe disposición de abrir canales de comercialización internacional de forma progresiva con intermediarios ya establecidos	4. Poco conocimiento de dónde colocar el producto.
<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
1. Crecimiento del mercado de alimentos con certificación orgánica en EEUU, Alemania, Francia, China, Suiza y Dinamarca	1. Alto poder de negociación de los proveedores de materias primas e insumos.
2. Existencia de tratados de libre comercio con los países consumidores de productos orgánicos.	2. Existencia de barreras de acceso no arancelarias para acceder a los mercados orgánicos.
3. Se cuenta con intermediarios que pudieran facilitar una exportación indirecta.	3. Alta competencia con el aceite de oliva que es más conocido en el mercado.
4. Demanda insatisfecha de aceite de palta extra virgen con certificaciones de origen orgánico además de pocos competidores directos.	4. Barrera idiomática en el caso de mercados de habla no hispana.

FUENTE: Elaboración propia.

c. Matriz EFI y EFE

Para evaluar el grado de manejo interno e interno y su impacto en la formulación de la estrategia de exportación, se construyó la matriz EFI y EFE (Tablas 4 y 5), empleando los siguientes pasos:

Cada elemento interno (fortalezas y debilidades) y externo (amenazas y oportunidades) fue ponderado con un coeficiente λ que varía entre 0 a 1, que mide el impacto de dicho elemento sobre la cadena de exportación de aceite de palta ($\lambda=0$ poco impacto, $\lambda=1$ alto impacto), dicha sumatoria totaliza un valor de 1. Posteriormente, se identificó el grado de importancia de cada fortaleza y debilidad según la siguiente:

- Fortaleza mayor=4
- Fortaleza menor=3
- Debilidad mayor=2
- Debilidad menor=4.

1) Seguidamente se multiplicó la calificación asignada del factor por la ponderación y se totalizan los resultados de cada fila para obtener el puntaje global.

Asimismo, los hallazgos indican que el puntaje total de la matriz EFI es de 1.85. Dado que este valor se ubica por debajo del valor promedio de 2.5, se infiere que la asociación no está sacando partido a sus fortalezas ni atendiendo las debilidades internas en relación al proceso de exportación de aceite de palta Hass (Tabla 4).

Tabla 4: Matriz EFI

	λ	Calif.	Calificación ponderada
<i>Fortalezas</i>			
1. Alta experiencia en la producción de palta Hass lo cual facilita la obtención de la materia prima.	0.2	4	0.8
2. Expectativa favorable de los productores por el crecimiento de la demanda de aceite de palta.	0.05	2	0.1
3. La asociación cuenta con disponibilidad de materia prima de bajo costo, proveniente del descarte de palta	0.2	1	0.2
4. Existe disposición de abrir canales de comercialización internacional de forma progresiva con intermediarios ya establecidos	0.1	1	0.1
<i>Debilidades</i>			
1. Falta de experiencia en la producción de aceite de palta.	0.2	1	0.2
2. Falta de confianza en la exportación de aceite de palta por parte de los productores.	0.2	1	0.2
3. Carencia de personal calificado que guie el proceso de exportación.	0.1	1	0.1
4. Poco conocimiento de dónde colocar el producto	0.15	1	0.15
Total	1		1.85

FUENTE: Elaboración propia.

Los resultados de la Tabla 4 están representados en la Figura 4, donde se realiza el diagrama de la cadena productiva de palta Hass de la Asociación APROPAL en la Provincia de Huaura.

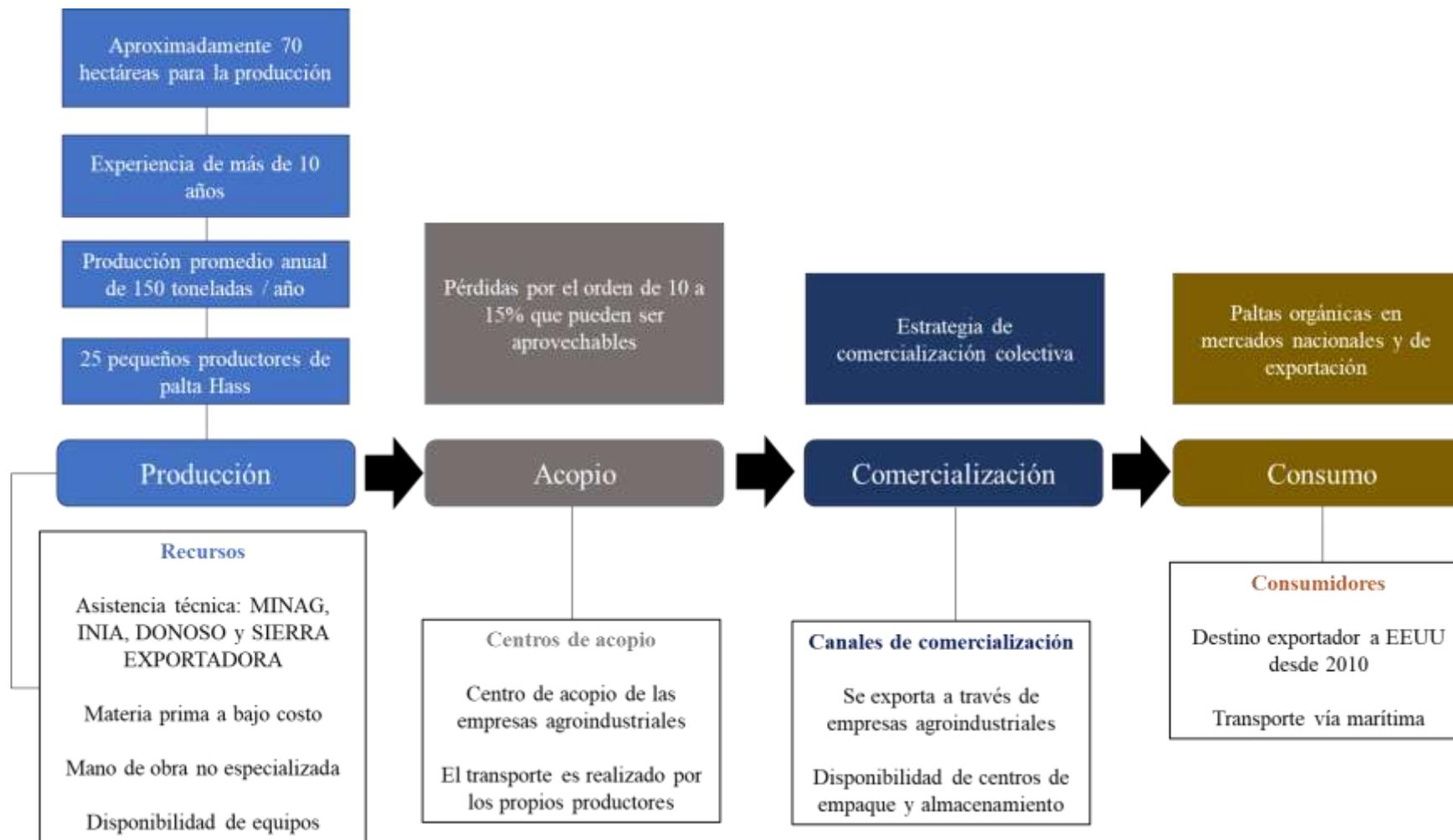


Figura 4. Cadena productiva de palta Hass de la Asociación APROPAL

FUENTE: Elaboración propia

Los resultados indican que la matriz EFE arrojó un valor de 1.3. Dado que este valor está por debajo del valor promedio de 2.5, se puede afirmar que la asociación no está aprovechando sus oportunidades ni atendiendo las amenazas del entorno en relación al proceso de exportación de aceite de palta (Tabla 5).

Tabla 5: Matriz EFE

	λ	Calif.	Calificación ponderada
<i>Oportunidades</i>			
1. Crecimiento del mercado de alimentos con certificación orgánica en EEUU, Alemania, Francia, Suiza y Dinamarca	0.2	1	0.2
2. Existencia de tratados de libre comercio con los países consumidores de productos orgánicos.	0.1	1	0.1
3. Se cuenta con intermediarios que pudieran facilitar una exportación indirecta.	0.1	2	0.2
4. Demanda insatisfecha de aceite de palta extra virgen con certificaciones de origen orgánico además de pocos competidores directos.	0.1	1	0.1
<i>Amenazas</i>			0
1. Alto poder de negociación de los proveedores de materias primas e insumos.	0.2	2	0.4
2. Existencia de barreras de acceso no arancelarias para acceder a los mercados orgánicos.	0.15	1	0.15
3. Alta competencia con el aceite de oliva que es más conocido en el mercado.	0.1	1	0.1
4. Barrera idiomática en el caso de mercados de habla no hispana.	0.05	1	0.05
Total	1		1.3

FUENTE: Elaboración propia.

4.1.3. Objetivo 3: Proponer nuevas estrategias de comercialización en la Asociación APROPAL, para generar una mayor oferta comercial, rentabilidad y posicionamiento de aceite de palta

a. Características del producto

1. Descripción general

El producto a ofrecer es aceite de palta extra virgen extraído de palta Hass orgánica 100% de origen peruano, marca Perú-Palta El mismo es elaborado a partir de una selección de paltas Hass de excelente sabor y calidad. El producto es un aceite vegetal de color verde brillante un tanto esmeralda, cuyo consumo favorece la salud, pues estimula la reducción del colesterol dañino (LDL), grasas trans, y el aumento del colesterol bueno (HDL). Su composición nutricional se muestra en la Figura 4, allí se evidencia que es rico en omega 3, 6, 8 y vitamina E, la cual constituye un antioxidante natural que permite mitigar los efectos del envejecimiento, ayudando en la prevención de enfermedades coronarias, cáncer, Alzheimer y diabetes (Rodríguez 2014).

INFORMACIÓN NUTRICIONAL	
Tamaño por porción: 1 cucharada (10ml) Porciones por envase de 250ml: 25	
Cantidad por porción Calorías: 85 / Calorías de grasa: 85	
% VALOR DIARIO*	
Grasa / Fat 9g	14%
Grasa Saturada / Saturated Fat 2g	10%
Grasa Insaturada / Unsaturated Fat 6.9g	
Omega 3 (ácido Linolénico) 0,05g	
Omega 6 (Ácido Linoléico) 0,6g	
Omega 9 (Ácido Oléico) 5g	
Grasa Trans / Trans Fat 0g	
Grasa Polinsaturada / Polyunsaturated Fat 1g	
Colesterol / Cholesterol 0g	0%
Sodio / Sodium 0g	0%
Proteínas / Proteins 0g	0%
Carbohidratos / Carbohydrates 0g	0%
Azúcares / Sugars 0g	0%
<small>* Porcentaje diario basado en una dieta de 2000 calorías. ** No es fuente significativa de fibra dietaria, Azúcares, Vitamina A, Vitamina C y Calcio.</small>	

Figura 5. Información nutricional del producto

FUENTE: Smart Cooking (2020)

Puede utilizarse como sustituto del aceite de oliva, producto con el cual guarda mucha similitud, enmarcándose en la categoría de aceites saludables. Dado que su nivel de clorofila, se ubica en un rango de 40-60 ppm, es propenso a sufrir de fotooxidación si se expone mucho tiempo al sol, por ello se comercializa en botellas de vidrio oscuras (Rodríguez 2014).

De igual manera uno de sus atributos más importantes que se obtiene a partir de la pulpa de paltas 100% orgánicas, sin aditivos. Es un primer aceite virgen obtenido mediante el prensado mecánico en frío de la pulpa, sin precalentamiento y sin tratamientos químicos adicionales. Asimismo, es importante acotar que, para su correcta conservación, debe mantenerse en un lugar fresco y seco, sin refrigeración. Posee una vida útil de tres años bajo las condiciones de almacenamiento recomendadas.

2. Presentación

Se lanza al mercado en una presentación de 250 mililitros, contentivos en cajas de cartón de 12 botellas. La figura siguiente ilustra la presentación del producto.



Figura 6. *Imagen del producto*

FUENTE: Elaboración propia.

3. Usos

Puede ser utilizado en preparaciones alimenticias como base de cremas, aderezo de ensaladas o frituras. A nivel cosmético, es empleado en aplicaciones diversas para tonificar la piel y nutrir el cabello.

4. Identificación arancelaria

El producto a producir y exportar, no posee una codificación específica; no obstante, se identifica con la partida arancelaria N° 1515900090, la cual agrupa a las demás grasas y aceites vegetales fijos y sus fracciones, incl. refinados, sin modificar químicamente (exceptuando: aceites de soja soya, cacahuete cacahuete, maní, oliva, palma, girasol, cártamo, algodón, copra de coco)

b. Investigación de mercados

1) Método de investigación

La investigación de mercado se basó en un diseño no experimental, de tipo descriptivo y transversal que combinó la utilización de datos de tipo cuantitativos y cualitativos. Los datos cuantitativos abarcan cifras estadísticas de fuentes oficiales y empresas de reconocido prestigio internacional en información e inteligencia de mercados. Por otra parte, los datos cualitativos, incluyeron la realización y procesamiento de una entrevista a profundidad a cinco informantes clave, es decir, expertos y conocedores del sector, utilizando como instrumento una guía de entrevista.

2) Mercado objetivo

A. País de destino de las exportaciones

Para definir el mercado objetivo, en primer lugar, se realizó un examen del mercado mundial de aceite de palta y los países consumidores del producto. En este sentido, según estadísticas de Trademark (2020), Estados Unidos posee el primer lugar en valor de importaciones de este producto con \$/326,581 millones, seguido de Francia con \$/186,132 millones, Alemania con \$/127,917 millones y Países Bajos con \$/121,226 millones. Estos cuatro países concentran el 40% del mercado mundial, por tanto, se seleccionan como países candidatos para colocar la exportación.

Para poder seleccionar de forma específica el país destino de la exportación de aceite de palta, se construyó un índice de atracción de mercado, en función de los criterios resumidos en la Tabla 6. Para tal fin, cada criterio fue calificado con puntos del 1 al 4 en función de su contribución a la colocación exitosa del producto (1=baja, 2=media, 3=regular, 4=alta) y se ponderó por el grado de importancia de cada criterio. La Tabla 7, detalla los resultados de la selección. Dicha tabla evidencia que los EEUU lucen como el país con mayor puntaje total ponderado (3,8), en consecuencia, brinda mejores posibilidades para desarrollar la estrategia de exportación.

Tabla 6: Resultados de los criterios de selección del país destino

Criterio	Estados			Países Bajos
	Unidos de América	Francia	Alemania	
<i>Demográfico</i>				
Tamaño poblacional (millones de hab)	327,2	67	83	17,18
Crecimiento poblacional interanual (%)	0,7	0,4	0,4	0,6
<i>Económico</i>				
Cantidad importada del producto (t)	326581	186132	127917	121226
PBI per cápita (\$)	59531	38476	44470	48223
<i>Político</i>				
Acuerdos comerciales con Perú	TLC	TLC	TLC	TLC
Índice de estabilidad política (%)	78,3	74,8	77,8	80,4
<i>Socio cultural</i>				
Consumo per cápita de productos orgánicos (€)	122	118	122	69
Consumo per cápita de aceite de oliva (L)	1,0	1,7	0,8	0,9

FUENTE: Elaboración propia.

Tabla 7: Calificación de los criterios de selección del país destino

Criterio	%	Estados Unidos de América	Francia	Alemania	Países Bajos
<i>Demográfico</i>					
Tamaño poblacional (millones de hab)	30%	4	3	3	1
<i>Económico</i>					
Cantidad importada del producto (t)	15%	4	3	3	3
PBI per cápita (\$)	15%	4	3	3	3
<i>Político</i>					
Acuerdos comerciales con Perú	10%	4	4	4	4
Índice de estabilidad política (%)	10%	3	3	3	4
<i>Socio cultural</i>					
Consumo per cápita de productos orgánicos (€)	10%	4	4	4	3
Consumo per cápita de aceite de oliva (L)	10%	3	4	3	3
Total	100%	3,8	3,3	3,2	2,6

FUENTE: Elaboración propia.

B. Selección del estado para introducir el producto.

La selección del estado para la introducción del producto, se realizó de forma similar al procedimiento seguido para la elección del país de destino, tomando como base los estados de California, Texas, Nueva York y Florida. En este marco de evaluación, se distinguieron los siguientes criterios y ponderaciones respectivas:

- Factor demográfico: Tamaño poblacional (15%) y crecimiento poblacional (18%%).
- Factor económico: Cantidad importada del producto (15%) y PBI per cápita del estado (18,3%).
- Socio cultural: Intención de compra de alimentos orgánicos (33.3%). Dichos resultados sugieren que el estado con mayor puntaje total, es el de California (con 3.36 puntos), por tanto, posee las mejores condiciones para ser seleccionado como el estado de destino específico de la exportación, lo cual se evidencia en las Tablas 8 y 9.

Tabla 8: Resultados de los criterios de selección del estado de destino

Criterio	California	Texas	Nueva York	Florida
<i>Demográfico</i>				
Tamaño poblacional (millones de hab)	39,56	28,7	19,57	21,3
Crecimiento poblacional interanual (%)	0,48%	1,32%	-0,26%	1,60%
<i>Económico</i>				
PBI per cápita (\$)	64168	53176	73310	41314
<i>Socio cultural</i>				
Intención de compra de productos orgánicos	90%	87%	82%	82%

FUENTE: Elaboración propia.

Tabla 9: Resultados de los criterios de selección del estado de destino

Criterio	%	California	Texas	Nueva York	Florida
<i>Demográfico</i>					
Tamaño poblacional (millones de hab.)	15,0%	4	3	2	2
Crecimiento poblacional interanual (%)	18,3%	2	3	1	3
<i>Económico</i>					
PBI per cápita (\$)	33,3%	4	3	4	2
<i>Socio cultural</i>					
Intención de compra de productos orgánicos	33,3%	4	4	4	4
Total	100,0%	3,63	3,33	3,15	2,85

FUENTE: Elaboración propia.

3) Resultados del análisis cualitativo

Los resultados de las entrevistas efectuadas a especialistas de mercado, exportadores y especialistas de marketing, se describen en las fichas resumen que se muestran a continuación. De dichos resultados se evidencia las siguientes tendencias relevantes:

- *Estrategia de producto:*
 - La tendencia de consumo de alimentos en los Estados Unidos se orienta hacia productos de fácil consumo, orgánicos y funcionales.
 - Es muy importante que el producto pueda conservar en todos sus lotes atributos como aroma, color y viscosidad.
 - Se debe destinar una presentación para usuarios industriales.
 - No existe una estacionalidad marcada, sino que se demanda el producto todo el año.
 - El producto debe asociarse al canal de distribución del aceite de oliva, es decir de aceites extra vírgenes.
 - El Perú enfrenta el reto de posicionar alimentos procesados.
 - La estrategia de producto debe ir acompañada de la gastronomía peruana y de chef peruanos internacionales.

- *Estrategia de precios:*
 - Trabajar con cartas de crédito ejecutables luego de la verificación del arribo y control de la calidad.
 - Aprovechar la ventaja del TLC con Estados Unidos que ubica el producto con cero aranceles.
 - Ubicar un bróker especializado y con experiencia.

- *Estrategia de distribución y ventas:*
 - Ante todo, cumplir la norma técnica americana y tener registro FDA para su exportación a USA.
 - Utilizar la venta directa, sino a través de intermediarios.
 - Las ciudades con mayor potencial son el este de Philadelphia y el oeste Los Ángeles.
 - Con el apoyo de ASOPROPAL se puede apostar por una integración vertical aguas arriba, es decir a nivel de materia prima.
 - Vincularse a un brocker cuya comisión puede ir del 1 al 1.5% de las ventas para los tres primeros años.

- *Estrategia de distribución y ventas:*
 - Utilizar la promoción gastronómica y presencia en ferias.
 - Convenios con chef reconocidos y cadenas de comida rápida para su promoción como aderezo de ensaladas.
 - Utilizar las redes sociales y páginas web en español e inglés.
 - En cuanto al posicionamiento vincular las propiedades del aceite de palta a las del aceite de oliva.
 - Potenciar el canal de tipo B2B con ayuda de consumidores industriales como restaurantes.
 - Potenciar el canal B2C destinado al consumidor final.

Tabla 10: Ficha de entrevista a especialistas de mercado

	Experto 1	Experto 2
Años de experiencia	18 años	+ 20 años
<i>1. Estrategia de productos</i>		
a. ¿Cuáles son las principales tendencias que definirán al consumidor norteamericano en los próximos cinco (05) años?	La tendencia apunta hacia productos de fácil consumo, sin aditivos y nutraceuticos	Una alimentación sana consistente en bioproductos
b. De acuerdo a los siguientes atributos, ¿cuáles deberían ser las características del aceite de palta Hass para lograr su posicionamiento en dicho mercado?		
i. Variedades de productos	El aceite de palta debe conservar intacta su característica de aroma, así como la estandarización de color y viscosidad.	No entiendo la pregunta, no hay más variedades de palta Hass, es una sola.
ii. Etiquetado	Intuyo que los clientes serán industriales, por tanto, el producto debe ser envasado en cilindros con código de barras.	El etiquetado es la norma americana que se debe cumplir y el tamaño es el estándar de exportación.
iii. Tamaño	55 galones o 208 litros	
Continuación		

c. ¿Cuáles son las temporadas de mayor demanda de este tipo de producto en el mercado norteamericano?	La demanda es regular todo el año	Todo el tiempo hay demanda
<i>2. Estrategia de precios</i>		
a. ¿Debería aplicarse políticas de diferenciación de precios por tipo de variedad de producto y/o por segmento en el posicionamiento del aceite de palta Hass? ¿Cuáles?	El producto es estandarizado. Los precios varían en función del canal de distribución.	
b. ¿Cuáles flexibilidades serían necesarias implementar en el pago recibido de los distribuidores?	Es práctica habitual en este mercado trabajar con carta de crédito realizable a buen arribo y control de calidad.	En el comercio internacional solo existen dos tipos de pagos reales, no hay flexibilidades. Las posibles flexibilidades las establece el exportador en virtud a su capacidad de exportación, financiamiento, etc.
<i>3. Estrategia de distribución y ventas</i>		
a. ¿Cuáles son las principales barreras que enfrentan los productores peruanos para lograr la distribución del producto en el mercado estadounidense? ¿Cómo han logrado subsanarse?	Al ser un producto industrial, su comercio es menos riguroso que un producto fresco. Sin embargo, se debe cumplir la norma técnica americana y tener registro FDA para su exportación a USA.	Depende del canal usado. Lo mejor es la venta directa, sino a través de intermediarios.

Continuación

b. Cuáles son las principales ventajas que disponen los productores peruanos en la distribución del producto en el mercado estadounidense? ¿Cómo han logrado aprovecharse?

Si fuera palta fresca tendríamos ventajas de calidad. Sin embargo, el aceite de palta es un producto estandarizado.

Desconozco si el aceite de palta Hass ya se exporta a EEUU.

4. *Estrategia de comunicaciones*

a. En los próximos cinco (05) años, ¿cuáles serán los canales de mayor impacto para la promoción de productos extranjeros (peruanos) en el mercado norteamericano?

La estrategia de promoción debe estar ligada a la promoción gastronómica. Es decir, los espacios de comercialización son las ferias alimentarias.

Las redes sociales

b. ¿Qué tipo de mensajes son los de mayor eficacia para llegar al consumidor final?

En general se debe vincular las propiedades del aceite de palta al aceite de oliva, producto que domina el mercado. El aceite de palta tiene similares características de calidad (menos grasas saturadas y Omega 3)

Los usados a través de internet

c. ¿Qué otras acciones pueden respaldar las estrategias de comunicación mediante medios tradicionales?

Debemos utilizar a los chefs peruanos reconocidos internacionalmente para posicionar el aceite de palta peruano. Ideal si una cadena de comida rápida la puede utilizar para sus ensaladas.

Ninguna, ya que los medios tradicionales han sido desplazados por los medios virtuales

FUENTE: Elaboración propia.

Tabla 11: Ficha de entrevista a exportador

Ítem	Respuesta
Años de experiencia	25
<i>1. Estrategia de productos</i>	
a. ¿Cuáles características tienen los principales productos peruanos de exportación que han logrado éxito en el mercado estadounidense?	Estados Unidos por lo general es un mercado de precios. Solo los productos frescos y algunos congelados han tenido éxito.
b. ¿Cómo puede posicionarse el aceite de Hass peruano en el mercado norteamericano con productos rivales presentes?	Debe asociarse al canal de comercialización del aceite de oliva.
c. ¿Cuáles controles de calidad son necesarios para lograr el posicionamiento de este producto?	Físicos químicos, trazas y antidrogas.
<i>2. Estrategia de precios</i>	
a. ¿Cómo se puede segmentar el mercado de aceites y cuáles serían los criterios apropiados para elegir los segmentos para el aceite de Hass peruano?	Por TLC no hay arancel. Para arancelario puede ser la norma técnica americana.
b. ¿Cuáles alianzas son necesarias establecer para alcanzar un precio competitivo en el mercado norteamericano?	Es necesario identificar un buen broker.
<i>3. Estrategia de distribución y ventas</i>	
a. ¿En cuáles regiones de EEUU deben distribuirse y venderse el aceite de palta Hass?	Este Philadelphia y Oeste Los Angeles.
b. ¿Cuál debe ser la logística para lograr la colocación del producto en las regiones más óptimas?	
<i>4. Estrategia de comunicaciones</i>	
a. ¿Cuáles costos de asumir el exportador peruano para lograr establecerse en el mercado norteamericano?	Las ventas son CIF (costo, seguro y flete) por lo tanto la responsabilidad operativa acaba al dejar el contenedor en puerto de destino.

FUENTE: Elaboración propia.

Tabla 12: Ficha de entrevista a especialista de marketing

Ítem	Respuesta
Años de experiencia	38
<i>1. Estrategia de productos</i>	
a. ¿Cuáles características tienen los principales productos peruanos de exportación que han logrado éxito en el mercado estadounidense?	Solo los productos frescos (mangos, palta, arándanos, uvas y espárragos) se han posicionado bien en Estados Unidos. Aún tenemos el reto de posicionar productos procesados más allá de modestos envíos
b. ¿Cómo puede posicionarse el aceite de Hass peruano en el mercado norteamericano con productos rivales presentes?	Deben ir acompañados de la gastronomía peruana.
<i>2. Estrategia de precios</i>	
a. ¿Cómo se puede segmentar el mercado de aceites y cuáles serían los criterios apropiados para elegir los segmentos para el aceite de Hass peruano?	El industrial vinculado a la industria farmacéutica (aceite esencial) El mercado de Alimentos (aceite refinado o extra virgen)
b. ¿Cuáles alianzas son necesarias establecer para alcanzar un precio competitivo en el mercado norteamericano?	Lo mejor es conseguir un broker especializado.
<i>3. Estrategia de distribución y ventas</i>	
a. ¿En qué medida es posible personalizar los canales de distribución y ventas de este tipo de producto en el mercado norteamericano?	Es posible hacer integración vertical, pero en la medida que tengamos poder de oferta.
b. ¿Cómo debe organizarse la fuerza de ventas para lograr el posicionamiento del producto en el mercado?	Lo más viable es vincularse a un broker, la comisión de ventas puede ir del 1 al 1.5% de las ventas para los tres primeros años. Posteriormente se debe buscar la relación directa.
<i>4. Estrategia de comunicaciones</i>	
¿Cómo puede medirse los efectos de la campaña publicitaria en dicho mercado?	Este es un negocio B2B

FUENTE: Elaboración propia.

c. Análisis de la demanda

Según datos de la FAOStat (2020), para el año 2017 el consumo aparente de aceites de origen vegetal, estuvo dominado por el aceite de palma y el aceite de soya quienes abarcaron casi el 60% del mercado mundial (unas 113 mil toneladas) y acumularon una tasa de crecimiento de al menos 15% en el periodo 2014-2017 (Tabla 13). Por su parte, aceites con mayores propiedades funcionales como el de oliva y el de palta poseen una baja importancia en el mercado global, abarcando el 1,64% y 0,74% de la demanda respectivamente. Sin embargo, el aceite de oliva reportó un 1% de crecimiento acumulado en el periodo 2014-2017, mientras el aceite de palta creció un 8% para el mismo periodo, es decir un comportamiento mucho más dinámico.

Tabla 13: Demanda mundial de aceites de origen vegetal (miles de t)

Tipo de aceite	2014	2015	2016	2017	Var 2014-2017	Importancia % 2017
Aceite de Palma	51661	57527	53149	62101	20%	31,51%
Aceite de Soya	45173	47718	49364	51763	15%	26,27%
Aceite de Colza y Mostaza	25041	24736	23966	23904	-5%	12,13%
Aceite de otros cultivos	13466	14696	14638	14717	9%	7,47%
Aceite de Semilla Girasol	12145	12398	12707	13136	8%	6,67%
Aceite Almendra de Palma	7163	7434	6981	7891	10%	4,00%
Aceite de Maníes	4803	4696	4885	5115	6%	2,60%
Aceite Semilla de Algodón	4992	4816	4384	4489	-10%	2,28%
Aceite de Oliva	3214	3180	3197	3238	1%	1,64%
Aceite de Nuez de Cocos	3120	3064	2729	2636	-16%	1,34%
Aceite de Germen de Maíz	2309	2273	2321	2481	7%	1,26%
Aceite de Palta	1349	1378	1412	1460	8%	0,74%
Aceite de Salvado de Arroz	1102	1148	1186	1204	9%	0,61%
Aceite Semilla Sésamo	830	865	892	906	9%	0,46%

Fuente: FAOStat (2020).

Nota: El aceite de palta se estimó como el 10% de los aceites de otros cultivos.

Las exportaciones e importaciones de aceite de palta a nivel mundial pueden aproximarse con ayuda partida arancelaria N°151590, la cual agrupa todos los aceites de origen vegetal fijo o refinados, no incluidos en la partida N°.1515. De esta manera y con datos resumidos en la Tabla 14, se puede inferir que los principales países exportadores de aceite de palta

para el año 2018, fueron la Unión Europea y Los Estados Unidos con exportaciones valoradas en M\$/274109 y M\$/326580 respectivamente. De igual forma, al comparar el valor de sus exportaciones con el valor de sus importaciones, resulta un saldo negativo en su balanza comercial para el caso de EEUU (118005 Miles de \$) y Francia (76312 Miles de \$), siendo EEUU el país con el mayor déficit comercial del producto.

Tabla 14: Principales países exportadores de aceite de palta y su saldo comercial

	Valor de las exportaciones (Miles de \$)	Valor de las importaciones (Miles de \$)	Saldo X-I (Miles de \$)
Dinamarca	136494	29928,47	106565
Unión europea	344967	274109,32	70857
Francia	109765	186076,6	-76312
Italia	135601	63346,62	72254
México	110681	10591,49	100090
Estados Unidos	208575	326580,87	-118005

Fuente: WITS (2020).

Igualmente, el análisis de la demanda de aceite de palta en EEUU, se efectuó tomando como base el volumen de importaciones registradas en la partida arancelaria N°151590. Dichas importaciones revelan una tendencia ascendente, ubicándose en el año 2019 en cerca de 80 mil toneladas. Este comportamiento también se observa en el consumo per cápita, el cual ha venido incrementándose progresivamente, hasta ubicarse en 0.24 kg/año por habitante. La figura siguiente nos corrobora dicha tendencia.

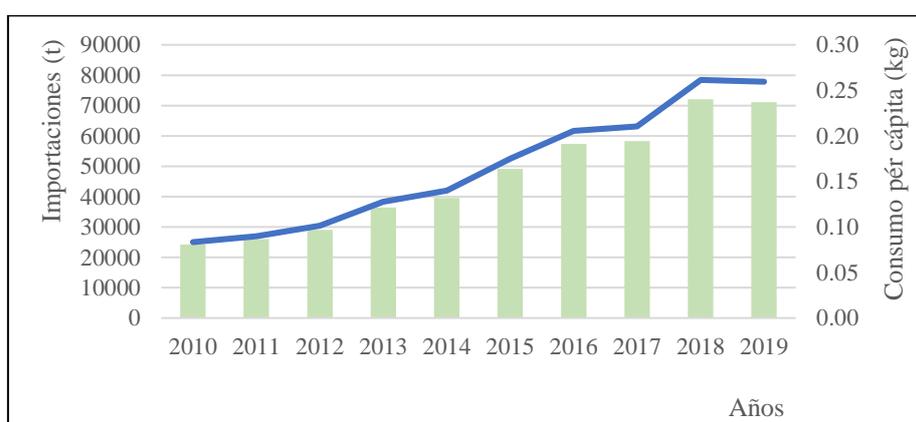


Figura 7. Demanda de aceite de palta en EEUU

FUENTE: Dataweb (2020), Census Bureau (2020)

La proyección de la demanda se efectuó a partir de un ajuste de tendencia lineal, empleando las cifras históricas de importaciones de aceite de palta y la población de EEUU, obteniéndose la ecuación $y = 0.003x - 917406$, la cual reportó un R^2 de 0.9668, valor que refleja un buen ajuste. Dicha tendencia de incremento, se explicaría por el aumento de la conciencia sobre los beneficios nutricionales del aceite de palta y el cambio en la preferencia de los consumidores por el aceite con bajo contenido de grasa y colesterol. De forma similar, se espera que la creciente moda de los productos cosméticos y de cuidado personal a base de plantas también impulse el mercado del aceite de palta.

De esta forma, con dicha ecuación y sustituyendo en la misma, los datos poblacionales pronosticados durante el periodo 2010-2025, es posible estimar la demanda total de aceite de palta.

Tabla 15: Pronóstico de la demanda de aceite de palta en EEUU.

Año	Población (habitantes)	Importaciones (t)
2010	309321666	25019
2011	311556874	26998
2012	313830990	30400
2013	315993715	38341
2014	318301008	41977
2015	320635163	52516
2016	322941311	61706
2017	324985539	63185
2018	326687501	78445
2019	328239523	77821
2020	332639000	80511
2021	334998000	87588
2022	337342000	94620
2023	339665000	101589
2024	341963000	108483
2025	344234000	115296

FUENTE: Dataweb (2020), Census Bureau (2020)

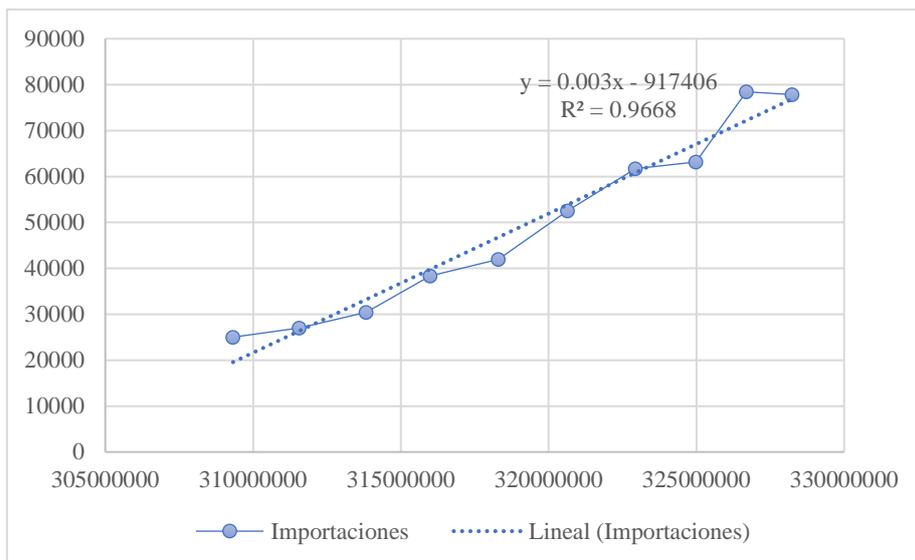


Figura 8. Importaciones de aceite de palta vs población total de EEUU

FUENTE: Dataweb (2020), Census Bureau (2020)

d. Análisis de la oferta

La oferta de aceite de palta en EEUU, corresponde a las importaciones totales, pues actualmente no se produce dicho producto en el territorio norteamericano. El producto sustituto directo está conformado por las importaciones de aceite de oliva extra virgen, el cual tiene una oferta de 330 mil toneladas para el año 2019 (Dataweb, 2020).

e. Mercado potencial

Dado que los EEUU son importadores netos del producto, el mercado potencial se define como el 0,5% de la demanda proyectada, el cual se aspira cubrir anualmente mediante la estrategia de exportación.

Tabla 16: Demanda total y mercado potencial de aceite de palta en EEUU.

Año	Demanda (t)	Mercado potencial (t)
2020	80511	402,6
2021	87588	437,9
2022	94620	473,1
2023	101589	507,9
2024	108483	542,4
2025	115296	576,5

FUENTE: Elaboración propia.

f. Análisis de precios

Las cifras mensuales correspondiente al precio de exportación FOB por cada kg aceite de palta de origen peruano (se asume que un kg=1 litro), muestra una variación entre \$9.76 y \$22.38, con un precio promedio de \$6 por litro, es decir \$4 por botella de 250 ml.



Figura 9. Precio promedio de exportación

FUENTE: SIICEX (2020).

g. Estudio técnico

1) Organización

Para lograr la estrategia de producción y exportación de aceite de palta es necesario contar con una adecuada organización del personal. Para ello se propone un organigrama funcional donde un gerente general, supervisa el trabajo de los coordinadores de administración, operaciones y marketing. El coordinador de administración gestiona lo referente al flujo financiero, teniendo a su cargo un asistente. El gerente de operaciones, coordina las labores con un supervisor y tres operarios de producción, un operario de almacenamiento y distribución. El coordinador de marketing, diseña y ejecuta la estrategia de acercamiento al cliente. En este marco, se plantea el siguiente esquema de funcionamiento.

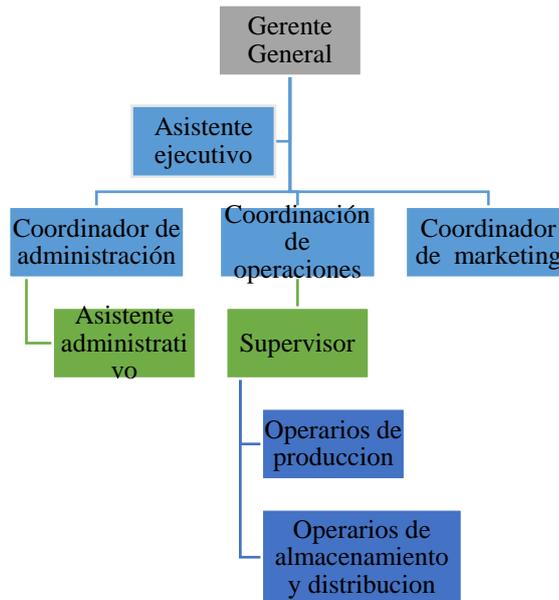


Figura 10. Organigrama funcional

FUENTE: Elaboración propia

2) Aspectos estratégicos

Misión: Fabricar un aceite de palta Hass extra virgen de tipo orgánico que cumpla con los estándares de exportación a los mercados norteamericanos, bajo el firme compromiso del respeto por el desarrollo social, económico y ecológico de las unidades productivas de la asociación.

Visión: Ser una marca de vanguardia en materia de calidad, precio y suministro de aceite de palta Hass a nivel mundial.

Valores:

- Sostenibilidad: Equilibrar el retorno económico con el uso adecuado de los recursos naturales y calidad de vida de nuestros proveedores y trabajadores.
- Calidad: Fabricar un aceite de alta calidad en toda la cadena de valor del producto
- Responsabilidad social: Contribuir al desarrollo de la región y comunidades aledañas.

3) Horario

Se trabajará de lunes a viernes en horario de 9:00 a 6 pm (8 horas días), es decir, 25 días al mes, por 12 meses al año.

4) Planilla

Se contempla un requerimiento de nueve personas, de las cuales cinco son del área administrativa y cuatro del área operativa.

Tabla 17: Planilla mensual y anual

Área	Cargo	N	Salario básico	CTS (1 sueldo anual)	GRATIF (2 sueldos)	ESSALUD 9%	SENATI 0,75%	Total Anual (\$/.)
Operaciones	Operadores	3	278,4	278,4	556,9	25,1	2,1	12.611,4
Operaciones	Supervisor	1	299,4	299,4	598,8	26,9	2,2	4.520,2
Total		4						17.131,6
Administración	Gerente General	1	748,5	748,5	1.497,0	67,4	5,6	11.300,5
Administración	Asistente Gerente	1	299,4	299,4	598,8	26,9	2,2	4.520,2
Administración	Coordinador Operaciones	1	598,8	598,8	1.197,6	53,9	4,5	9.040,4
Administración	Coordinador de Operaciones	1	598,8	598,8	1.197,6	53,9	4,5	9.040,4
Administración	Coordinador de Marketing	1	598,8	598,8	1.197,6	53,9	4,5	9.040,4
Total		5						42.942,0
Total general		9						60.073,6

FUENTE: Elaboración propia

5) Aspectos legales

La estrategia de exportación se realiza bajo la estructura legal de ASOPROPAL, por tanto, no se contempla gastos de adecuación legal pues el objeto de la asociación lo permite. Se contempla gastos legales de permiso sanitario de DIGESA.

6) Plan de producción

El tamaño de la planta, se muestra en la tabla siguiente, el mismo ha sido estimado tomando en cuenta:

- El mercado potencial proyectado que aspira captar el proyecto definido en el apartado 4.1.3.e.
- La capacidad instalada del sistema productivo, el cual se determina como de 250 kg/h, dando un total 600 t de aceite de palta a un ritmo de 8 horas diarias por 25 días/mes y 12 meses de operación.
- El porcentaje de utilización de la máxima capacidad, el cual va incrementándose progresivamente. Se asume una equivalencia de Kg a Lt de 1:1.
- Se absolverá la producción de palta de ASOPROPAL y de productores de la región.

Tabla 18: Determinantes del tamaño de la planta

Año	Mercado potencial a cubrir (t)	Capacidad instalada (t)	Utilización (%)
2021	437,9	600	72,99%
2022	473,1	600	78,85%
2023	507,9	600	84,66%
2024	542,4	600	90,40%
2025	576,5	600	96,08%

FUENTE: Elaboración propia.

Tabla 19: Plan de producción

Año	Producción (t)	Producción (botellas de 250 ml)
2021	437,9	1.751.760
2022	473,1	1.892.400
2023	507,9	2.031.780
2024	542,4	2.169.660
2025	576,5	2.305.920

FUENTE: Elaboración propia.

7) Plan de requerimientos

- *Requerimientos de insumos materiales*

Tabla 20: Requerimientos de insumos y materiales por unidad de producto

Insumo	Unidad	Cantidad / unidad de producto
Palta	kg	3,750
Botellas de 250 ml	Unidad	1,000
Tapas	Unidad	1,000
Etiquetas	Unidad	1,000

FUENTE: Elaboración propia.

Tabla 21: Plan de requerimientos de insumos y materiales

Insumo	2021	2022	2023	2024	2025
Palta (kg)	7.554.465,0	8.160.975,0	8.762.051,3	9.356.658,8	9.944.280,0
Botellas (u)	1.839.348,0	1.987.020,0	2.133.369,0	2.278.143,0	2.421.216,0
Tapas (u)	1.839.348,0	1.987.020,0	2.133.369,0	2.278.143,0	2.421.216,0
Etiquetas (u)	1.839.348,0	1.987.020,0	2.133.369,0	2.278.143,0	2.421.216,0

FUENTE: Elaboración propia.

Nota: incluye un inventario de seguridad de 15% para la palta fresca, 5% para botellas, tapas y etiquetas respectivamente.

- *Requerimiento de maquinarias y equipos*

Tabla 22: Requerimiento de maquinarias y equipos

Equipo	Cantidad	Vida Útil	Monto \$/u	Monto total (\$)
Molino molturador de 500 kg/hora	1	10	3.000	3.000
Prensa de 250 Kg/hora	1	10	1.500	1.500
Capachos	24	10	100	2.400
Termo Batidora de 250 Kg	1	10	3.000	3.000
Total Maquinarias y equipos				9.900

FUENTE: Elaboración propia.

8) Logística internacional

Lo concerniente a la preparación de la carga, como el embalaje, rotulado, paletización, embarque en el contenedor, trámites aduaneros, y traslado a puerta de embarque será efectuada por un agente logístico internacional, el cual cobra por sus servicios un equivalente al 1% del valor FOB del lote. La mercancía es entregada en puerto de embarque del Callao y de allí corre por cuenta del importador.



Figura 11. Incoterms

Fuente: Elaboración propia

h. Estrategias comercialización

- *FODA Cruzado*

Tabla 23: FODA Cruzado

	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta experiencia en la producción de palta Hass lo cual facilita la obtención de la materia prima. 2. Expectativa favorable de los productores por el crecimiento de la demanda de aceite de palta. 3. La asociación cuenta con disponibilidad de materia prima de bajo costo, proveniente del descarte de palta 4. Existe disposición de abrir canales de comercialización internacional de forma progresiva con intermediarios ya establecidos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de experiencia en la producción de aceite de palta. 2. Falta de confianza en la exportación de aceite de palta por parte de los productores. 3. Carencia de personal calificado que guie el proceso de exportación. 4. Poco conocimiento de dónde colocar el producto
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento del mercado de alimentos con certificación orgánica en EEUU, Alemania, Francia, China, Suiza y Dinamarca 2. Existencia de tratados de libre comercio con los países consumidores de productos orgánicos. 3. Se cuenta con intermediarios que pudieran facilitar una exportación indirecta. 4. Demanda insatisfecha de aceite de palta extra virgen con certificaciones de origen orgánico además de pocos competidores directos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un aceite extra virgen de palta destinado al mercado de alimentos orgánicos de EEUU como estrategia de diferenciación (F1, F2, F3, O1, O2, O4) 2. Penetrar el mercado con ayuda de intermediarios para una exportación indirecta y al ganar experiencia armar su propio canal de comercialización internacional (F4, O3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar el proceso de certificación orgánica local y la logística de exportación con ayuda de intermediarios con experiencia en agro-exportaciones (D1, D3, D4, O1, O2) 2. Promover el producto en redes sociales y grupos de consumidores norteamericanos como un alimento funcional, de origen peruano, de excelente calidad y sabor, con iguales o mejores propiedades que el aceite de oliva (D2, D4, O3, O4)
<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alto poder de negociación de los proveedores de materias primas e insumos. 2. Existencia de barreras de acceso no arancelarias para acceder a los mercados orgánicos. 3. Alta competencia con el aceite de oliva que es más conocido en el mercado. 4. Barrera idiomática en el caso de mercados de habla no hispana. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un plan de buenas prácticas de fabricación para la obtención de un aceite extra virgen orgánico y de excelente calidad (F1, F2, F4, A1, A2, A4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratar personal especializado en agro exportaciones (D1, D3, D4, A2, A4) 2. Realizar alianzas con otras asociaciones de productores para el suministro de materia prima (D1, D2, A1)

FUENTE: Elaboración propia

- Selección de la estrategia general de comercialización:

Se descarta a corto plazo una estrategia de integración hacia adelante por la poca experiencia en producción y comercialización internacional de aceite de palta por parte de la asociación. Dicha estrategia sería una meta en el mediano y largo plazo luego de ganar terreno y aprendizaje. Se opta por una estrategia de tipo intensiva en la cual se busca penetrar en el mercado de alimentos orgánicos de EEUU, para ello se desarrollará un aceite extra virgen de palta Hass certificado como orgánico. La estrategia de entrada será bajo un mecanismo de exportaciones indirectas y luego, progresivamente, crear su propio departamento de marketing internacional. La promoción hará énfasis en sus atributos nutricionales y cosméticos.

La estrategia de diversificación será concéntrica; es decir, sobre la base de un producto relacionado a la palta peruana, la cual ya es conocida en el mercado norteamericano. Para ello, también se contratará personal especializado y se harán alianzas con otros productores para el aprovechamiento de la materia prima de descarte.

Se omite a corto plazo el uso de estrategias defensivas pues el ciclo de vida del producto se encuentra en pleno ascenso internacional.

- Estrategias de marketing mix

a. Estrategias basadas en el producto

Se trata de desarrollar un producto alimenticio que consta de botellas de aceite de palta Hass extra virgen de 250 ml, las cuales cuentan con certificación orgánica y origen peruano, con la marca *Perú-Palta*. Es un producto con excelentes características nutricionales que benefician la salud del consumidor. Entre los atributos del producto se tiene:

- Entra en la categoría de la categoría de alimentación saludable o *healthy food*. En efecto, el 70% del aceite de palta consiste en ácido oleico cardiosaludable, un ácido graso omega-9 monoinsaturado. Este ácido graso es también el principal componente del aceite de oliva, y se cree que es responsable de sus beneficios para la salud. El aceite de palta puede reducir los niveles de triglicéridos en la sangre y el colesterol LDL, así como reducir la presión arterial. Además, funciona como un antioxidante que tiene beneficios para la salud.

- Puede ser utilizado en diversas preparaciones alimenticias gourmet de restaurantes y hogares norteamericanos, así como también en aplicaciones cosméticas.
- La certificación como producto orgánico respalda sus excelentes cualidades funcionales y dan pie del cumplimiento de estándares de fabricación y rotulado para poder entrar al mercado americano.

b. Estrategias basadas en el precio

Se establecerán acuerdos para mantener un precio de lanzamiento y de mercado, que permita competir con el aceite de oliva y al mismo tiempo rentabilizar las operaciones.

c. Estrategias basadas en la plaza

La logística de distribución en el mercado meta se efectuará con ayuda de intermediarios a nivel FOB pues la exportación será de tipo indirecta, hasta desarrollar un mecanismo de comercialización internacional propio. Otro medio de ventas, es el comercio electrónico el cual debe desarrollarse como una estrategia de mediano plazo.

d. Estrategias basadas en la promoción

La promoción se efectúa mediante medios online como las redes sociales, blog y página web, esta promoción en redes sociales hará énfasis en los atributos de posicionamiento como: ser un producto saludable y orgánico que ayuda a reducir el colesterol dañino y las enfermedades cardíacas, de origen peruano, con excelente calidad y sabor, con iguales o mejores propiedades nutritivas que el aceite de oliva. De igual forma, la promoción off line contempla alianzas con chef reconocidos para la promoción del producto en sus blog o redes sociales, así como también la visita a ferias de productos saludables u orgánicos y entrega de muestras del producto (Sachet).

e. Presupuesto y cronograma

En las tablas siguientes se muestra el presupuesto estimado por concepto de las estrategias de comercialización planteadas. Asimismo, en la Figura 12 se resumen las fases para desarrollar e implementar las estrategias propuestas.

Tabla 24: Presupuesto estrategia de producto

Tipo	Estrategia	Actividad	Unidad	Cantidad	Precio (\$)/u	Total (\$)
Producto	Desarrollar un producto alimenticio que consta de botellas de aceite de palta Hass extra virgen de 250 ml, las cuales cuentan con certificación orgánica y origen peruano	Desarrollo del aceite	Servicio único	1	2994,01	2.994,01
		Desarrollo del packing	Servicio único	1	898,2	898,20
		Estudio de mercado	Servicio único	1	5000	5.000,00
		Ajustes	Servicio único	1	898,2	898,20
		Prueba final	Servicio único	1	149,7	149,70
		Sub total				

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 25: Presupuesto estrategia de precio

Tipo	Estrategia	Actividad	Unidad	Cantidad	Precio (\$)/u	Total (\$)
Precio	Establecer acuerdos para mantener un precio de lanzamiento y de mercado, que permita competir con el aceite de oliva y al mismo tiempo rentabilizar las operaciones.	Investigación de precios de mercado	Servicio anual	6	1500	9.000,00
		Determinación de costos unitarios	Servicio anual	6	500	3.000,00
		Fijación de precios	Servicio anual	1	0	0,00
		Sub total				

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 26: Presupuesto estrategia de plaza

Tipo	Estrategia	Actividad	Unidad	Cantidad	Precio (\$)/u	Total (\$)
Plaza	La logística de distribución en el mercado meta se efectuará con ayuda de intermediarios a nivel FOB pues la exportación será de tipo indirecta, hasta desarrollar un mecanismo de comercialización internacional propio.	Contactar al importador	Servicio anual	5	0	0,00
		Enviar cotización	Servicio anual	5	0	0,00
		Negociar incoterms FOB	Servicio anual	5	0	0,00
		Procesar orden de compra	Servicio anual	5	0	0,00
		Operador logístico	Servicio anual	5	84894,79	424.473,96
Sub total						424.473,96

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 27: Presupuesto estrategia de promoción

Tipo	Estrategia	Actividad	Unidad	Cantidad	Precio (\$)/u	Total (\$)
Promoción	La promoción se efectúa mediante medios online como las redes sociales, blog y página web.	Publicidad redes sociales	Servicio mensual	72	500	36.000,00
		Blog	Servicio mensual	72	200	14.400,00
		Página web	Servicio anual	6	2400	14.400,00
		Contratar chefs	Servicio trimestral	20	5000	100.000,00
		Asistencia Ferias	Servicio trimestral	20	2500	50.000,00
		Se contempla alianzas con chef reconocidos y asistencia a ferias.	Muestras Sachet	Sachet	120000	0,1
Sub total						214.800,00

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 28: Presupuesto y cronograma de las estrategias de comercialización

Tipo	Estrategia	Actividad	Unidad	2020 (\$)	2021(\$)	2022(\$)	2023(\$)	2024(\$)	2025(\$)
Producto	Desarrollar un producto alimenticio que consta de botellas de aceite de palta Hass extra virgen de 250 ml, las cuales cuentan con certificación orgánica y origen peruano	Desarrollo del aceite	Servicio único	2.994,01					
		Desarrollo del packing	Servicio único	898,20					
		Estudio de mercado	Servicio único	5.000,00					
		Ajustes	Servicio único	898,20					
		Prueba final	Servicio único	149,70					
	Sub total			9.940,12					
Precio	Establecer acuerdos para mantener un precio de lanzamiento y de mercado, que permita competir con el aceite de oliva y al mismo tiempo rentabilizar las operaciones.	Investigación de precios de mercado	Servicio anual	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
		Determinación de costos unitarios	Servicio anual	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
		Fijación de precios	Servicio anual	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Sub total		2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Plaza	La logística de distribución en el mercado meta se efectuará con ayuda de intermediarios a nivel FOB pues la exportación será de tipo indirecta, hasta desarrollar un mecanismo de comercialización internacional propio.	Contactar al importador	Servicio anual						
		Enviar cotización	Servicio anual						
		Negociar incoterms FOB	Servicio anual						
		Procesar orden de compra	Servicio anual						
		Operador logístico	Servicio anual						
		Sub total			74.112,32	79.288,81	84.864,01	90.379,21	95.829,61
Promoción	La promoción se efectúa mediante medios online como las redes sociales, blog y página web. Se contempla alianzas con chef reconocidos y asistencia a ferias.	Publicidad redes sociales	Servicio mensual	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
		Blog	Servicio mensual	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
		Página web	Servicio anual	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
		Contratar chefs	Servicio trimestral		20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
		Asistencia Ferias	Servicio trimestral		10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
		Muestras del producto	Sachet		2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
		Sub total			10.800,00	40.800,00	40.800,00	40.800,00	40.800,00
Total				22.740,12	116.912,32	122.088,81	127.664,01	133.179,21	138.629,61

FUENTE: Elaboración propia.

Fases para el desarrollo e implementación

Fase 1: Estrategia general	Fase 2: Marketing mix	Fase 3: implementación
<p>Estrategia de tipo intensiva</p> <p>Penetración en el mercado de alimentos orgánicos de EEUU mediante el desarrollo de un aceite extra virgen de palta Hass</p> <p>Estrategia de diversificación concéntrica</p> <p>Basada en un producto derivado de la palta peruana</p>	<p>a) Estrategias basadas en el producto</p> <p>Diferenciación como producto saludable o healthy food, certificación orgánica, y la marca Perú-Palta.</p>	<p>Desarrollo del aceite</p> <p>Desarrollo del packing</p> <p>Estudio de mercado</p> <p>Ajustes</p> <p>Prueba final</p> <hr/> <p style="text-align: center;">S/9.940,12</p>
	<p>b) Estrategias basadas en el precio</p> <p>Precio de lanzamiento menor al aceite de oliva.</p>	<p>Investigación de precios de mercado</p> <p>Determinación de costos unitarios</p> <p>Fijación de precios</p> <hr/> <p style="text-align: center;">S/12.000,00</p>
	<p>c) Estrategias basadas en la plaza</p> <p>Exportación de tipo indirecta.</p>	<p>Contactar al importador</p> <p>Enviar cotización</p> <p>Negociar incoterms FOB</p> <p>Procesar orden de compra</p> <p>Operador logístico</p> <hr/> <p style="text-align: center;">S/424.473,96</p>
	<p>d) Estrategias basadas en la promoción</p> <p>Medios online: redes sociales, blog y página web / Promoción off line: alianzas con chef reconocidos, ferias de productos saludables y entrega de muestras</p>	<p>Publicidad redes sociales</p> <p>Blog</p> <p>Página web</p> <p>Contratar chefs</p> <p>Asistencia Ferias</p> <p>Muestras</p> <hr/> <p style="text-align: center;">S/214.800,0</p>

Figura 12. Fases de implementación de las estrategias propuestas

FUENTE: Elaboración propia

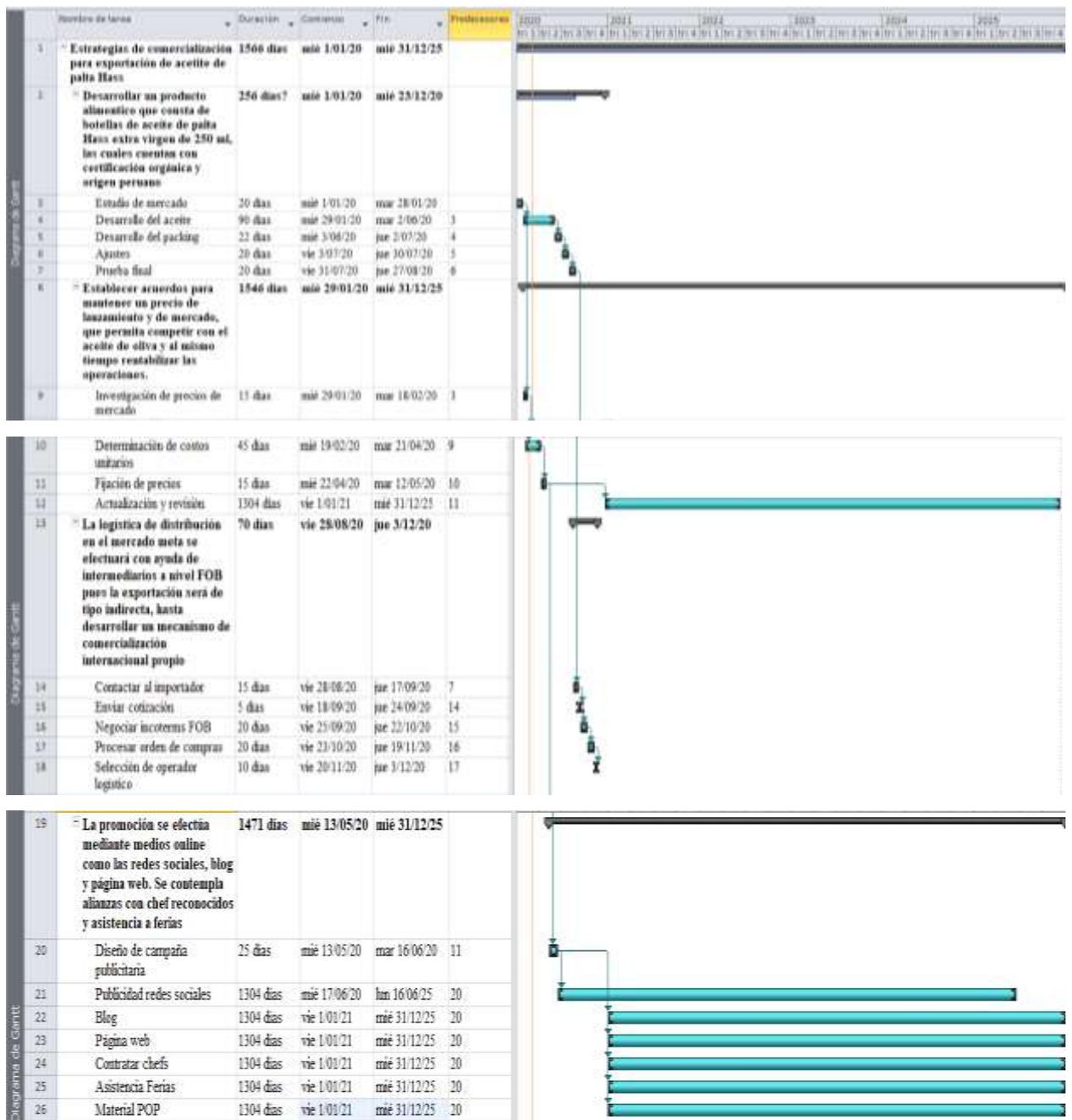


Figura 13. Diagrama de Gantt de las estrategias consideradas

FUENTE: Elaboración propia

i. Evaluación de las estrategias

Tabla 29: Flujo de caja (\$)

AÑOS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
INGRESOS		7.007.040,00	7.569.600,00	8.127.120,00	8.678.640,00	9.223.680,00
(-)COSTOS		-	-	-	-	-
		6.445.916,74	6.961.316,03	7.472.097,82	7.977.382,61	8.476.730,64
Costo de Materia Prima		-	-	-	-	-
		6.419.623,47	6.935.022,75	7.445.804,55	7.951.089,34	8.450.437,37
Costo de Mano de Obra Directa		-17.131,59	-17.131,59	-17.131,59	-17.131,59	-17.131,59
CIF		-9.161,68	-9.161,68	-9.161,68	-9.161,68	-9.161,68
UTILIDAD BRUTA		561.123,26	608.283,97	655.022,18	701.257,39	746.949,36
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS		-43.061,75	-43.061,75	-43.061,75	-43.061,75	-43.061,75
Sueldo del área administrativa		-42.941,99	-42.941,99	-42.941,99	-42.941,99	-42.941,99
Artículos de oficina		-119,76	-119,76	-119,76	-119,76	-119,76
(-) GASTOS DE VENTAS		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Diseñador de módulo y logo		0,00				
Campañas de marketing digital		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) DEPRECIACIÓN		-833,00	-833,00	-833,00	-833,00	-833,00
(-) AMORTIZACIÓN ACT INT		-714,19	-714,19	-714,19	-714,19	-714,19
(-) VALOR LIBROS						-4.165,00
(+) VALOR MERCADO						12.226,0
U.A.I		516.514,31	563.675,03	610.413,24	656.648,44	710.401,44
IMPUESTO A LA RENTA (29,5%)		-142.456,53	-147.410,68	-160.761,57	-173.245,08	-185.581,91
U.NETA		374.057,78	416.264,35	449.651,66	483.403,36	524.819,53

Continuación

(+)DEPRECIACIÓN		833,00	833,00	833,00	833,00	833,00
(+) AMORTIZACIÓN ACT INT		714,19	714,19	714,19	714,19	714,19
(+) VALOR EN LIBROS						4.165,00
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		375.604,97	417.811,54	451.198,85	484.950,56	530.531,72
(-) INVERSIÓN	-560.835					
Activo Fijo Tangible	-16.391					
Activo Fijo Intangible	-3.571					
Capital de trabajo	-540.873					
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-560.834,93	375.604,97	417.811,54	451.198,85	484.950,56	530.531,72
(+) PRÉSTAMOS	250.000,00					
(-) AMORTIZACIONES		-162.269,43	-87.730,57	0	0	0
(-) INTERESES		-18.610,82	-2.709,55	0,00	0,00	0,00
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-310.834,93	194.724,73	327.371,42	451.198,85	484.950,56	530.531,72
PRESUPUESTO DE LAS						
ESTRATEGIAS	-22.740,12	-116.912,32	-122.088,81	-127.664,01	-133.179,21	-138.629,61
FLUJO NETO	-333.575,05	77.812,41	205.282,61	323.534,84	351.771,34	391.902,10

Nota: el Anexo 4 contiene el detalle de cada uno de los componentes del flujo de caja.

Tabla 30:TIR y VAN

Criterio	valor	Análisis
Tasa	12,40%	
WACC		
TIR	54%	Es factible la implementación de las estrategias TIR>Wacc
VAN	\$ 564.731,58	Es factible la implementación de las estrategias VAN>0

En cuanto al posicionamiento del aceite de palta Hass producido por la Asociación APROPAL, como se ha visto del estudio cualitativo los atributos más presentes son la frescura y funcionalidad del producto. Basado en ello, el nivel de posicionamiento pasaría de un 0% en 2020 a 0.5% en 2025, tal como se observa en la Tabla 31.

Tabla 31: Posicionamiento de la marca

Año	Población (habitantes)	Importaciones (t)	Mercado potencial a cubrir (t)	% de participación
2020	332639000	80511	0	0.00%
2021	334998000	87588	437,9	0.50%
2022	337342000	94620	473,1	0.50%
2023	339665000	101589	507,9	0.50%
2024	341963000	108483	542,4	0.50%
2025	344234000	115296	576,5	0.50%

FUENTE: Elaboración propia

Con base a los resultados obtenidos en la investigación, se pueden confirmar la tercera hipótesis específica y la hipótesis general del estudio; mientras que las dos primeras hipótesis específicas, se rechazaron, como se observa en la Tabla 32. Asimismo, en la Tabla 33, se detallan los resultados cualitativos y cuantitativos de cada variable, que soportan lo expuesto en la matriz de validación de hipótesis.

Tabla 32: Matriz de validación de hipótesis

Tipo de hipótesis	Hipótesis	Resultado	Comentario
Específica 1	Las estrategias de comercialización de la asociación APROPAL favorecen el acceso a mercados potenciales para la exportación de aceite de palta Hass	Se rechaza	Del estudio cuantitativo, se desprende que los productores asociados a APROPAL no disponen de estrategias de integración, intensivas y de diversificación que permiten el acceso a mercados foráneos
Específica 2	Los elementos internos y externos de la cadena productiva de la Asociación APROPAL impulsan el desarrollo del aceite de palta Hass	Se rechaza	Siendo el puntaje total de la matriz EFI de 1.85, debe indicarse que la asociación no está sacando partido a sus fortalezas ni atendiendo las debilidades internas en relación al proceso de exportación de aceite de palta Hass Siendo el puntaje total de la matriz EFI de 1.30, es posible afirmar que la asociación no está aprovechando sus oportunidades ni atendiendo las amenazas del entorno en relación al proceso de exportación de aceite de palta
Específica 3	Las estrategias de comercialización propuestas para la Asociación APROPAL, permiten generar mayor oferta comercial, rentabilidad y posicionamiento del aceite de palta Hass	Se confirma	Mediante la implementación de estas estrategias es posible lograr comercializar el producto en los Estados Unidos. Así, se obtienen una rentabilidad asociada a una TIR de 54% y un VAN de USD 564.731,58. Adicionalmente, el producto logrará posicionarse en el mercado basado en atributos de frescura y funcionalidad, con una participación de 0.50% al 2025.
General	Las estrategias de comercialización influyen en la exportación de aceite de palta Hass de la Asociación APROPAL de la Provincia de Huaura	Se confirma	Basado en lo atractivo que resulta la propuesta de implementación de estas estrategias, es posible afirmar que se lograría exportar el producto en las condiciones descritas.

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 33: Valores de las variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Valores del estudio
Estrategias de comercialización	Estrategia de integración	1. Características del canal de distribución exterior	1. No se dispone de intermediarios
		2. Características de los proveedores	2. Problemas en la disposición de materia prima
	Estrategias intensivas	1. Barreras de entrada	1. Altas barreras de entradas
		2. Disponibilidad de recursos	2. Problemas en acceso a financiamiento y mano de obra calificada
	Estrategia comercial	1. Saturación del mercado	1- Mercado no saturado
		2. Evolución del producto en el mercado	2- Incremento del consumo de productos orgánicos
Estrategias de diversificación	1. Ventajas del mercado	1- Altos márgenes de ganancia	
	2. Posibilidad de diversificación	2- Posibilidad de diversificación	
Estrategias defensivas	1. Apoyo del Estado	1. No se dispone de apoyo gubernamental	
	2. Utilización de canales	2. Posibilidad de uso de propio canal	
Exportación	Mercado objetivo	1. Selección del mercado	1. California (EEUU)
	Programa de exportación	1. Plan de producción	1. Meta 576,5 t
		2. Presupuesto de las estrategias	2. \$ 661,214.08
		3. Flujo de caja	3. \$ 1'016,728.25

FUENTE: Elaboración propia

4.2. DISCUSIÓN

En la presente investigación se planteó como objetivo describir las estrategias de comercialización para impulsen la exportación de aceite de palta Hass de la Asociación APROPAL en la Provincia de Huaura, 2018. En este sentido, se comprobó que las estrategias de comercialización actuales basadas exclusivamente en la palta fresca no permiten aprovechar el potencial de exportación del aceite de palta en los crecientes mercados de productos orgánicos de EEUU. Por ello, se propone una estrategia de tipo intensiva y diversificada que permita aprovechar la palta de descarte y que rentabilice las operaciones de la asociación. En este sentido, Gamarra (2018) encontró que los ingresos de los productores de palta se ven beneficiados gracias al inicio de procesos de exportación o internacionalización. De igual manera, Rodríguez (2014) propone estrategia de diferenciación basada en la marca país, pero seleccionado a China como país destino, en particular la ciudad de Shanghai.

En cambio, Villa (2018) considera esta estrategia para asegurar el posicionamiento del aceite de palta colombiano en el mercado francés; de igual manera, Flores (2017) considera que esta estrategia es eficaz en el mercado ecuatoriano, mientras que Erazo (2016) consideró su implementación en la exportación de este aceite de origen ecuatoriano en el mercado holandés. Adicionalmente, Taya (2016) planteó que también es posible posicionar el aceite de palta ecuatoriano en el mercado peruano mediante esta estrategia, incluyendo una propuesta de localización en el sector restaurantes.

En cuanto al objetivo específico 1, que buscaba distinguir las estrategias de comercialización de la asociación APROPAL para la exportación de aceite de palta, se obtuvo que las estrategias de integración hacia adelante (asumir un canal de ventas propio) y hacia atrás (integración con otros productores o asociaciones) fueron descartadas en el corto plazo y sugeridas como alternativas, que pudieran funcionar a mediano plazo por la alta inversión que implican y por el hecho que actualmente no cuentan con experiencia de agroexportación. Según el modelo teórico de Upsala, utilizado en esta investigación la internacionalización de las firmas, solo es posible luego de un proceso de aprendizaje progresivo.

En cuanto a las estrategias intensivas, la misma consiste en la entrada al mercado de productos orgánicos de EEUU, el cual cuenta con elevadas tasas de crecimiento y mayor demanda potencial que otros países consumidores de este tipo de productos. Bajo este marco, Brimax (2017) sostiene que el mercado de EEUU está abierto luego de 12 años de negociaciones con el Perú. De igual forma, los consumidores norteamericanos han reconocido la calidad y aporte nutricional de la palta Hass de origen peruano siendo un producto con alta demanda. Por tanto, se propone desarrollar un aceite extra virgen de palta Hass certificado como orgánico. La forma de entrada serán las exportaciones indirectas y posteriormente se priorizará la creación de su propio departamento de marketing internacional.

En referencia a las estrategias de diversificación, se plantean desde un enfoque concéntrico, es decir, sobre la base de un producto relacionado a la palta peruana, la cual ya es reconocida en el mercado norteamericano. Al respecto, Villa (2018) propone que se use como estrategia de posicionamiento una fuerte campaña de publicidad de tipo sensorial comparándolo con el aceite de oliva o animando su uso de forma complementario. De la misma manera, sugiere que la obtención de certificaciones como producto orgánico le brindaría mayores posibilidades al producto de entrar y permanecer en mercados diferenciados, los cuales retribuyen un mayor nivel de rentabilidad al productor. Villa (2018), también, propone la conformación de empresas mixtas con comercializadoras de modo de compartir los riesgos y beneficios de la exportación.

Los resultados del objetivo específico 2, referido a identificar los elementos internos y externos presentes en la cadena productiva de la Asociación para el desarrollo de la exportación del aceite de palta Hass, revelaron que desde una perspectiva interna no se está aprovechando las fortalezas ni atendiendo las debilidades de la cadena productiva para lograr un proceso de exportación. La asociación no ha sacado provecho a su experiencia en la producción de palta Hass, ni al recurso de las paltas de descarte, asimismo, carece de experiencia en la producción y comercialización de aceite de palta Hass y del proceso de internacionalización de la asociación. Dichos resultados son similares a los reportados por Becerra y Vega (2018), quienes afirman que existe debilidad de negociación, producción y capacitación por parte de las asociaciones de productores de palta.

Por otra parte, desde la perspectiva externa se puede afirmar que APROPAL no está utilizando sus oportunidades ni atendiendo las amenazas del entorno, prueba de ello es que no se está tomando en cuenta el crecimiento de los mercados orgánicos en EEUU. En este sentido, Becerra y Vega (2018) afirman que actualmente falta promoción de la palta a nivel internacional y se debe mejorar el proceso de exportación indirecta de la palta Hass.

En relación al objetivo específico 3, de proponer nuevas estrategias de comercialización en la Asociación APROPAL, para generar una mayor oferta comercial, rentabilidad y posicionamiento de aceite de palta, se propuso una estrategia basada en la exportación indirecta de aceite de palta Hass orgánico elaborado mediante buenas prácticas de fabricación y que tiene como segmento meta los restaurantes y hogares norteamericanos. Al respecto, Erazo (2016) propuso realizar una estrategia de penetración del aceite de palta, enfocada en restaurantes y hoteles, y su posterior introducción en los hogares. Asimismo, el autor al igual que los resultados de la presente investigación, plantea que la promoción se debe efectuar mediante medios online como las redes sociales, blog y página web. La promoción en redes sociales hará énfasis en atributos como: ser un alimento funcional, origen peruano, excelente calidad y sabor, con iguales o mejores propiedades que el aceite de oliva. En este sentido, Culquimboz (2015) también sugirió basar las promociones del aceite de palta en la calidad del alimento, su excelente sabor y aporte nutritivo.

En materia de rentabilidad, se observa que la propuesta de la presente investigación es rentable con un VAN de USD 564.731,58 y una participación de mercado de 0.50%. Al respecto, en los estudios considerados como trabajos previos, se evidencia también la factibilidad económica de la propuesta. Siendo la propuesta de Jácome y Morillo (2015), una de las más rentables con una VAN de USD 3.825.447 y una TIR de 48.56%.

V. CONCLUSIONES

1. En relación al objetivo de distinguir las estrategias de comercialización de la asociación APROPAL para la exportación de aceite de palta, se obtuvo que si bien se sugiere el establecimiento de una estrategia de integración hacia adelante, la misma se omite en el corto plazo por la alta inversión que requiere y la poca experiencia internacional de la asociación, por ello se da paso a una estrategia de exportación indirecta que permita la penetración en el mercado de productos orgánicos norteamericano, el cual brinda excelentes oportunidades a este tipo de productos peruanos, gracias a los tratados de cooperación existentes. Por ello, se plantea que la mejor estrategia es establecer exportaciones indirectas mediante intermediarios que poseen la estructura logística internacional en EEUU, los cuales pueden colocar el producto en restaurantes y supermercados de los principales centros urbanos y luego al ir acumulando experiencia con la promoción, formar las bases de un canal directo internacional con la contratación de personal especializado. La palta Hass de origen peruano ha logrado posicionarse con éxito en el mercado norteamericano; por tanto, la colocación de productos derivados pudiera resultar familiar al consumidor norteamericano, muchos de los cuales buscan productos funcionales que ayuden a cuidar su salud.
2. La investigación también se enfocó en el objetivo de identificar los elementos internos y externos presentes en la cadena productiva de la Asociación APROPAL para el desarrollo de la exportación del aceite de palta. Dicho examen reveló la existencia de una situación interna y externa debilitada, en la cual no se aprovecha las oportunidades, ni fortalezas internas ni se atienden las debilidades y amenazas del entorno, para lograr un proceso de exportación exitoso. Por tanto, se pierde el aprovechamiento de la disponibilidad de materia prima, y del crecimiento de los mercados diferenciados de productos orgánicos, dejando a un lado la oportunidad de generar mejores condiciones económicas, sociales y ecológicas a los productores miembros de la asociación.
3. El aprovechamiento integral de la palta, forma parte de la creciente tendencia de reducción del desperdicio alimentario y la comercialización integral de los productos de las unidades productivas, para ello es fundamental el establecimiento de una unidad

de procesamiento o agroindustria rural en la zona productiva que cumpla los estándares sugeridos por el mercado internacional.

4. En concordancia al objetivo de proponer nuevas estrategias de comercialización en la Asociación APROPAL, para generar una mayor oferta comercial, rentabilidad y posicionamiento de aceite de palta. Se obtuvo que la misma se basa en el establecimiento de una estrategia de tipo intensiva y diversificada-concéntrica, la cual consiste en la exportación indirecta de aceite de palta Hass enfocada en los nichos de mercado orgánicos de los EEUU, mercados que están en plena expansión y que adolecen de este tipo de productos de origen peruano. Para ello, se propone una estrategia comercial de promoción que busca resaltar los atributos del producto y su complementariedad con respecto al aceite de oliva. El aceite de palta es más conocido por sus usos en cosmética por ello su uso en la cocina debe ser promocionado con fuertes estrategias de marketing on line. La estrategia plantea el uso de intermediarios en una primera etapa y el desarrollo de un departamento interno que guie la comercialización por modo propio en una segunda etapa.

VI. RECOMENDACIONES

1. Al examinar las estrategias de la asociación, se sugiere realizar un plan de desarrollo agro-productivo y agroindustrial que permita alcanzar los estándares sugeridos por las autoridades de EEUU para su comercialización en el territorio norteamericano.
2. En cuanto a los elementos internos de la cadena productiva asociación, se evidencia que la forma en que se configure la alianza con los intermediarios internacionales es vital para garantizar la sostenibilidad de las operaciones de agro-exportación, por ello se recomienda elaborar una investigación conexas que profundice y explore las posibles opciones al respecto. En referencia a los elementos externos, se debe ahondar en la configuración de un departamento de marketing internacional que permita construir un canal de comercialización propio en la empresa. Dicho departamento debe contar con manuales de funciones, perfiles de cargo y procedimientos los cuales deben ser abordados por la asociación en el mediano y largo plazo.
3. En cuanto a la propuesta de estrategias de comercialización, se sugiere establecer un plan de promoción internacional con ayuda de las autoridades gubernamentales del Perú, que posicione las propiedades funcionales de este tipo de productos. Asimismo, se deben establecer alianzas con otras asociaciones de productores de palta nacionales e internacionales que ya llevan recorrido camino en el ámbito internacional con el objetivo de obtener capacitación y conocimiento de sus procesos exitosos. De igual manera, se recomienda desarrollar canales de comercialización electrónica de modo de incrementar las posibilidades de colocación del producto.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Apropal. 2019. Estadísticas de producción. Lima, Perú, Apropal. 41 p.
- Barros, H.; Grimaldi, R.; y Cabral, F. 2017. Lycopene-rich avocado oil obtained by simultaneous supercritical extraction from avocado pulp and tomato pomace. *The journal of supercritical fluids*, 120, 1-6.
- Becerra, KM; Vega, DM. 2018. Diseño de estrategias comerciales para mejorar el proceso de exportación indirecta de la palta Hass de la asociación de productores Augusta López Arenas del Distrito de Pítipo- Ferreñafe al 2015. Tesis de Licenciatura en administración de negocios internacionales. Chiclayo, Perú, Universidad San Martín de Porres. 150 p.
- Brimax, AD. 2017. Factores críticos de éxito que impulsaron el incremento de las exportaciones peruanas de palta Hass a EEUU durante los años 2011- 2016. Tesis de licenciatura en negocios internacionales. Lima, Perú, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. 76 p.
- Cámara de Comercio e Industriales de Arequipa. 2019. ¿Cómo exportar?. Consultado 13 agosto de 2019. Disponible en: <https://camara-arequipa.org.pe/informacion-de-interes/como-exportar/>
- Carrasco, S. 2017. Metodología de la investigación científica. Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación. Lima, Perú, Editorial San Marcos, 474 p.
- Census Bureau 2020. California. Recuperado de: <https://data.census.gov/cedsci/profile?q=California&g=0400000US06>
- Culquimboz, YM. 2015. Perfil de competitividad exportadora peruana de la palta (Persea americana m.) y estrategia de marketing para incrementar su ingreso en mercados internacionales. Tesis de Maestría en Ciencias Agropecuarias, Mención Producción Agroindustrial, Santiago, Chile, Universidad de Chile. 82 p.
- David, F. 2003. Conceptos de administración estratégica. México DF, México, Pearson Educación, 370 p.
- Dataweb 2020. *Trade Balance*. Recuperado de: <http://www.dataweb.usitc.gov>

- Directodelolivar. 2019. Mercado del aceite de olivo. Consultado el 5 de Agosto de 2019. Disponible en: <https://www.directodelolivar.com/mercado-del-aceite-de-oliva/>
- Duarte, P. F.; Chaves, M. A.; Borges, C. D.; & Mendonça, C. R. B. 2016. Abacate: Características, benefícios à saúde e aplicações. *Ciência Rural*, 46(4), 747-54.
- Erazo, CF. 2016. Plan de negocios para la exportación de aceite de aguacate hacia Ámsterdam – Holanda. 2015. Ingeniera en comercio exterior, integración y aduana, Quito, Ecuador, Universidad Tecnológica Equinoccial. 82 p.
- Escandón, DM; Hurtado, AF. 2014. Factors influencing the export development of SMES in Colombia. *Estudios Gerenciales*, 30 (131):172-183.
- FAOstat .2020. FAOSTAT. Recuperado de: <http://www.fao.org/faostat/es/#data/FBS>
- Flores, C. 2017. Plan de negocio para la Elaboración y comercialización de aceite de aguacate extra virgen en la ciudad de Quito. Tesis de Ingeniería de Marketing. Quito, Ecuador, Universidad de Las Américas, 78 p.
- Flores, M.; Saravia, C.; Vergara, C.; Ávila, F., Valdés, H., & Ortiz-Viedma, J. 2019. Avocado Oil: Characteristics, Properties, and Applications. *Molecules*, 24(11): 1-21.
- Gamarra, KB. 2018. Incidencia de la cadena productiva de palta Hass en los ingresos económicos de los productores del Distrito de Limatambo, 2010-2017. Tesis de economía. Chiclayo, Perú, Universidad Andina del Cusco. 140 p.
- García, R. 2002. *Marketing Internacional* (4ta ed.). Madrid, España, Esic, 385 p.
- Green, H., & Wang, S. 2020. First report on quality and purity evaluations of avocado oil sold in the US. *Food Control*, 107328.
- Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P. 2010. *Metodología de la investigación*. México DF, México, Mac-Graw Hill, 634 p.
- Infoam. 2019. The world of organic agriculture 2019. Consultado el 5 de Agosto de 2019. Disponible en: <https://www.ifoam.bio/en/news/2019/02/13/world-organic-agriculture-2019>.
- Jácome, J., Morillo, R. 2015. Creación de una empresa productora y exportadora de aceite de aguacate Hass. Tesis de Máster en Administración de Empresas. Quito, Ecuador, Universidad San Francisco. 78 p.

Johanson, J; Vahlne, Jan-Erik. 2009. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies* (40) 9: 1411-1431.

Krumreich, F., Borges, C., Mendoza, C., Jansen-Alves, C., & Zambiasi, R. 2018. Bioactive compounds and quality parameters of avocado oil obtained by different processes. *Food chemistry*, 257, 376-381.

Kovács, G. 2014. Internationalization strategy of born global firms. Aarhus, Dinamarca, Aarhus University, 46 p.

Marketresearchfuture. 2019. Avocado Oil Research Report - Global Forecast till 2024. Consultado el 5 de Agosto de 2019. Disponible en: <https://www.marketresearchfuture.com/reports/avocado-oil-market-4758>

MINAGRI. 2019. La Situación del Mercado Internacional de la Palta. Lima, Perú, MINAGRI. 41 p.

Quiroz, A. 2019. Diseño de la cadena de valor de la producción del aceite de palta peruana. Tesis de Ingeniería Industrial. Lima, Perú, Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), 72 p.

Peris-Ortiz, M; Rueda-Armengot, C; Benito-Osorio, D. 2018. Internacionalización: Métodos de entrada en mercados exteriores. Valencia, España, Universidad Politécnica de Valencia. 7 p.

Reina, AD. 2017. Fungosis en las paltas o aguacates *Persea Americana L.* en los principales mercados de la ciudad de Cajamarca Perú. Tesis de Ingeniería Zootecnista. Cajamarca, Perú, Universidad Nacional de Cajamarca. 78 p.

Rodríguez, CA. 2014. Estudio de pre-factibilidad para la producción y exportación de aceite de palta. Tesis de Ingeniería Industrial. Lima, Perú, Pontificia Universidad Católica del Peru. 114 p.

Sánchez, FD. 2017. Estudio de pre factibilidad para la instalación de una planta productora de aceite de palta (*Persea americana millar*). Tesis de Ingeniería Industrial. Lima, Perú, Universidad de Lima. 78 p.

Satriana, S., Supardan, M. D., Arpi, N., & Wan Mustapha, W. A. 2019. Development of Methods Used in the Extraction of Avocado Oil. *European Journal of Lipid Science and Technology*, 121(1), 1800210.

Siicex. 2020. Precios FOB referenciales en kilogramos (US\$ / kg). Consultado 01 de febrero de 2020. Disponible en: http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=%201515900090%20&pnomproducto=%20LOS%20DEM%C1

Siicex. 2019. Glosario. Consultado 13 agosto de 2019. Disponible en: http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?scriptdo=cc_glosario&pLetra=A&portletid_=SGlosario&_page_=155.00000

Smart Cooking. 2020. Ficha técnica aceite de aguacate oleo Hass. Consultado 13 septiembre de 2019. Disponible en: https://connectamericas.com/sites/default/files/company_files/Ficha%20T%C3%A9cnica%20Espa%C3%B1ol%20Oleo%20HASS.pdf

Tabares, AS. 2012. Revisión analítica de los procesos de Internacionalización de las PYMES. *Pensamiento & Gestión*, 1(33): 67-92.

Taya, A. 2016. Creación de una empresa productora y exportadora de aceite de aguacate Hass. Tesis de Máster en Gestión y Dirección de Empresas. Santiago de Chile, Chile, Universidad de Chile, 143 p.

Vergara, N. 2012. *Marketing y Comercialización Internacional*. (1ra ed.) Bogota, Colombia, Ecoe, 467 p.

Villa, FT. 2018. Formulación de un plan de negocios para aceite de aguacate con fines de exportación al mercado de Francia. Tesis de licenciatura. Ibagué, Colombia, Universidad de Ibagué. 90 p.

Yanyan, G. 2018. Diversification and reduction of loss of food: a business plan for production of avocado oil in Kenya for the Chinese market. Tesis de doctorado. Instituto Universitario de Lisboa.

WITS. 2020. Vegetable fats and oils and their fractions; fixed, n.e.s. in heading no. 1515, whether or not refined, but not chemically modified imports by country in 2018.

Recuperado

de:

<https://wits.worldbank.org/trade/comtrade/en/country/ALL/year/2018/tradeflow/Imports/partner/WLD/product/151590#>

Xuan, C. (2019). Virgin avocado oil: An emerging source of functional fruit oil. *Journal of Functional Foods*, 54, 381-392.

VIII. ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia ajustar

Problema	Objetivos	Hipótesis	Metodología
<p>General:</p> <p>¿Cuáles son las estrategias de comercialización a utilizar para impulsar la exportación de aceite de palta Hass de la Asociación APROPAL en la Provincia de Huaura, 2018?</p>	<p>General:</p> <p>Analizar las estrategias de comercialización a utilizar para impulsar la exportación de aceite de palta Hass de la Asociación APROPAL en la Provincia de Huaura, 2018</p>	<p>General:</p> <p>Las estrategias de comercialización de la Asociación APROPAL ubicada en la Provincia de Huaura influyen en la exportación de aceite de palta Hass.</p>	<p>Tipo:</p> <p>No experimental</p> <p>Tipo:</p> <p>transeccional-descriptiva</p>
Específicos	Específicos	Específicos	
<p>¿Cuáles son las estrategias de comercialización de la asociación APROPAL que mejor se ajustan a los mercados potenciales para la exportación de aceite de palta?</p> <p>¿Cuáles son los elementos internos y externos presentes en la cadena productiva de la Asociación APROPAL para el desarrollo de la exportación del aceite de palta?</p> <p>¿De qué manera se desarrollarían las estrategias de comercialización en la Asociación APROPAL, para generar mayor oferta comercial, rentabilidad y posicionamiento de aceite de palta?</p>	<p>Distinguir las estrategias de comercialización de la asociación APROPAL, para la exportación de aceite de palta</p> <p>Identificar los elementos internos y externos presentes en la cadena productiva de la Asociación APROPAL para el desarrollo de la exportación del aceite de palta.</p> <p>Proponer nuevas estrategias de comercialización en la Asociación APROPAL, para generar una mayor oferta comercial, rentabilidad y posicionamiento de aceite de palta.</p>	<p>Las estrategias de comercialización de la asociación APROPAL favorecen el acceso a mercados potenciales para la exportación de aceite de palta Hass.</p> <p>Los elementos internos y externos de la cadena productiva de la Asociación APROPAL impulsan el desarrollo del aceite de palta Hass.</p> <p>Las estrategias de comercialización propuestas para la Asociación APROPAL, permiten generar mayor oferta comercial, rentabilidad y posicionamiento del aceite de palta Has</p>	<p>Población:</p> <p>25 agricultores de la Asociación APROPAL</p> <p>Muestra:</p> <p>Censal de 25 agricultores</p> <p>Técnicas de recolección:</p> <p>-Cuestionario</p> <p>-Ficha de recolección de datos.</p> <p>Técnica de análisis:</p> <p>-Estadística descriptiva</p> <p>-Propuesta de estrategias de comercialización internacional</p>

Anexo 2. Instrumento.

I. INTRODUCCIÓN: A continuación, se presentan un conjunto de planteamientos orientados a identificar las estrategias comerciales que deben aplicarse para fortalecer el posicionamiento en mercados internacionales del aceite de palta Hass producido por la Asociación APROPAL en la Provincia de Huaura.

II. INSTRUCCIONES: La encuesta está estructurada en dos (2) partes. En la primera, debe colocar sus datos personales. En la segunda, debe indicar su respuesta ante cada planteamiento, haciendo uso de una escala del 1 al 5, donde 1 representa <<Totalmente de acuerdo>> y 5 representa << Totalmente en desacuerdo >>.

III. ENCUESTA

III.1. Datos del productor

III.1.1. Nombre del cliente: _____

III.1.2. Tiempo en la actividad (en años): _____

III.1.3. Tipo de productor: () Pequeño () Mediano () Grande

III.2. Planteamientos

Estrategia de comercialización	1	2	3	4	5
Estrategia de integración					
1. Considera usted que los canales de distribución hacia mercados extranjeros son costosos.					
2. Considera usted que los canales de distribución hacia mercados extranjeros son poco confiables.					
3. Considera usted que los canales de distribución hacia mercados extranjeros permiten atender las necesidades de los productores de la Asociación.					
4. Considera usted que los competidores de la Asociación disponen de sus propios canales de distribución.					
5. Considera usted que la materia prima adquirida por los productores de la Asociación es costosa.					
6. Considera usted que los proveedores de la materia prima adquirida por los productores de la Asociación son escasos.					
7. Considera usted que los proveedores de la materia prima adquirida por los productores de la Asociación son poco confiables.					

8. Considera usted que los proveedores de la materia prima adquirida por los productores de la Asociación no podrán abastecerle, en caso de posicionarse en mercados extranjeros.					
9. Considera usted que en gran medida los productores de la Asociación dependen de las estrategias de sus proveedores.					
Estrategias intensivas					
10. Considera usted que el mercado extranjero presenta importantes barreras de entradas para los productores de la Asociación.					
11. Considera usted que en el mercado extranjero existen suficientes sustitutos cercanos al aceite de palta elaborado por los productores de la Asociación.					
12. Considera usted que los productores de la Asociación disponen de los recursos físicos necesarios para acceder a los mercados internacionales.					
13. Considera usted que los productores de la Asociación disponen del recurso humano requerido para acceder a los mercados internacionales.					
Estrategia comercial	1	2	3	4	5
14. Considera usted que el mercado internacional de aceite de palta está saciado.					
15. Considera usted que en el mercado internacional podrá disponer en el futuro inmediato de mejores canales de distribución para los productores de la Asociación.					
16. Considera usted que el aceite de palta se encuentra en la etapa de madurez en los mercados internacionales.					
Estrategias de diversificación					
17. Considera usted que el mercado internacional de aceite de palta no ha crecido en los últimos años o es de crecimiento lento.					
18. Considera usted que los márgenes de ganancia internacionales son bajos en el mercado de palta.					
19. Considera usted que es posible para los productores de la Asociación exportar otro producto distinto al aceite de palta.					
Estrategias defensivas					
20. Considera usted que es necesaria la intervención de las autoridades (locales, regionales o nacionales) para compartir el riesgo que involucra acceder a mercados internacionales.					
21. Considera usted que los productores de la Asociación deben abandonar el mercado nacional y solo dedicarse al mercado internacional					
22. Considera usted que los productores de la Asociación deben considerar invertir en sus propios canales de distribución en mercados internacionales.					
23. Considera usted que los productores de la Asociación deben abandonar otras actividades productivas para lograr el posicionamiento del aceite de palta en mercados internacionales					



Anexo 3. Resultados del análisis cuantitativo

En esta sección se presentan los resultados del cuestionario aplicado a los productores de la asociación APROPAL, el cual permitió identificar los rasgos presentes de los diferentes tipos de estrategias estudiadas.

(a) Estrategias de integración

Se expone a continuación la visión perceptiva de los socios de la asociación APROPAL con respecto a las estrategias de integración. Se observa en la Tabla 34 y Figura 14 que el 80 por ciento de los encuestados estuvieron de acuerdo en que los canales de distribución hacia mercados extranjeros son costosos.

Tabla 34: Considera usted que los canales de distribución hacia mercados extranjeros son costosos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	5	20,0	20,0	20,0
Válido De acuerdo	20	80,0	80,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia

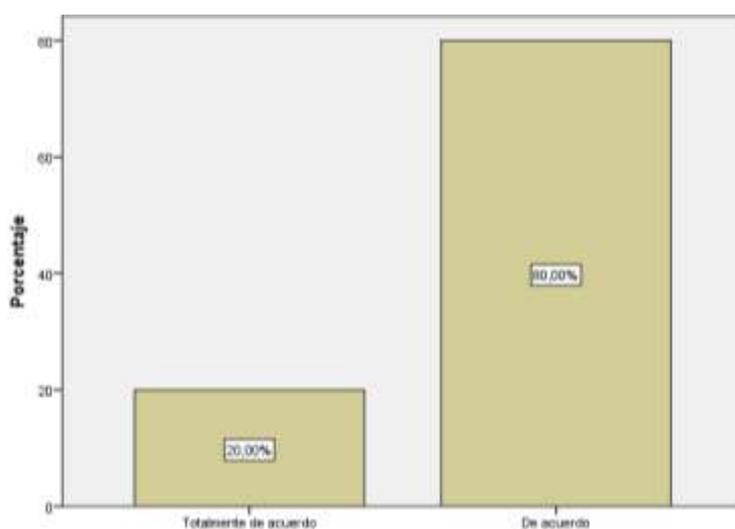


Figura 14: Considera usted que los canales de distribución hacia mercados extranjeros son costosos

FUENTE: Elaboración propia.

Asimismo, el 76% de los encuestados se manifestaron *de acuerdo* en que los canales de distribución hacia mercados extranjeros son poco confiables, según lo observado en la Tabla 35 y Figura 15.

Tabla 35: Considera usted que los canales de distribución hacia mercados extranjeros son poco confiables

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De acuerdo	19	76,0	76,0	76,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	24,0	24,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia

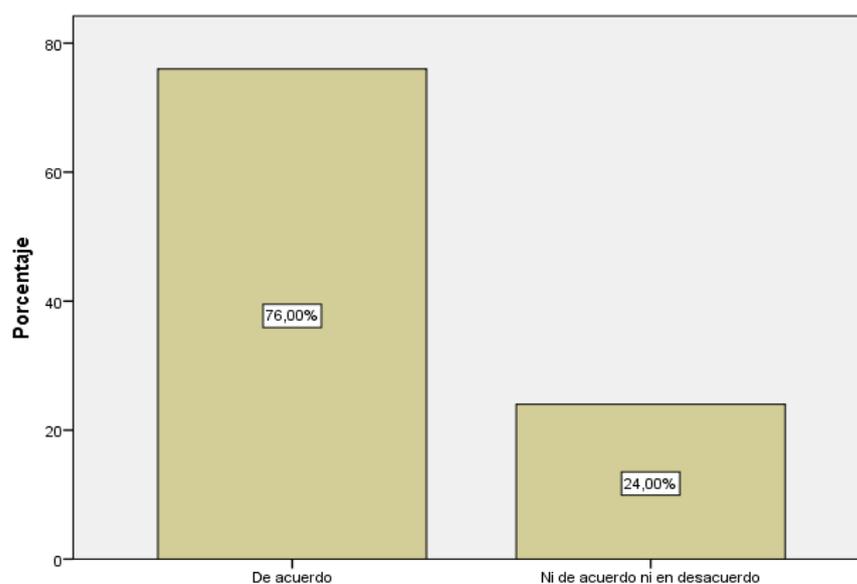


Figura 15. Considera usted que los canales de distribución hacia mercados extranjeros son poco confiables

FUENTE: Elaboración propia.

Por otra parte, se observa en la Tabla 36 y Figura 16 que el 44 por ciento de los encuestados estaban de acuerdo en que los canales de distribución hacia mercados extranjeros permiten atender las necesidades de los productores de la Asociación.

Tabla 36: *Considera usted que los canales de distribución hacia mercados extranjeros permiten atender las necesidades de los productores de la Asociación*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	11	44,0	44,0	44,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	48,0	48,0	92,0
En desacuerdo	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia

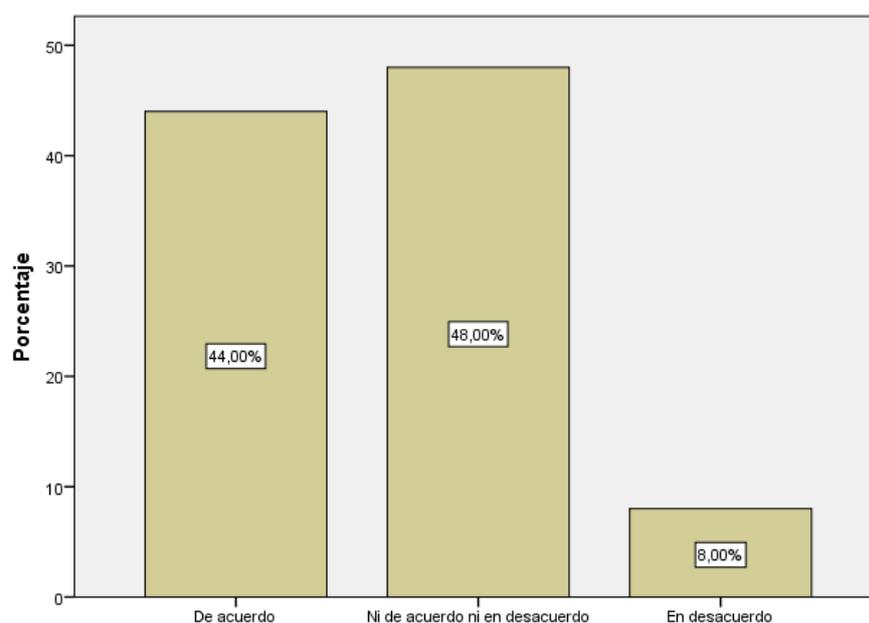


Figura 16. *Considera usted que los canales de distribución hacia mercados extranjeros permiten atender las necesidades de los productores de la Asociación*

FUENTE: Elaboración propia.

Los resultados también sugieren que el 48 por ciento de los encuestados se expresaron *de acuerdo* en que los competidores de la Asociación, disponen de sus propios canales de distribución, de acuerdo a lo señalado en la Tabla 36 y Figura 16.

Tabla 37. *Considera usted que los competidores de la Asociación disponen de sus propios canales de distribución*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De acuerdo	12	48,0	48,0	48,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	40,0	40,0	88,0
En desacuerdo	2	8,0	8,0	96,0
Totalmente en desacuerdo	1	4,0	4,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia con SPSS versión 24.

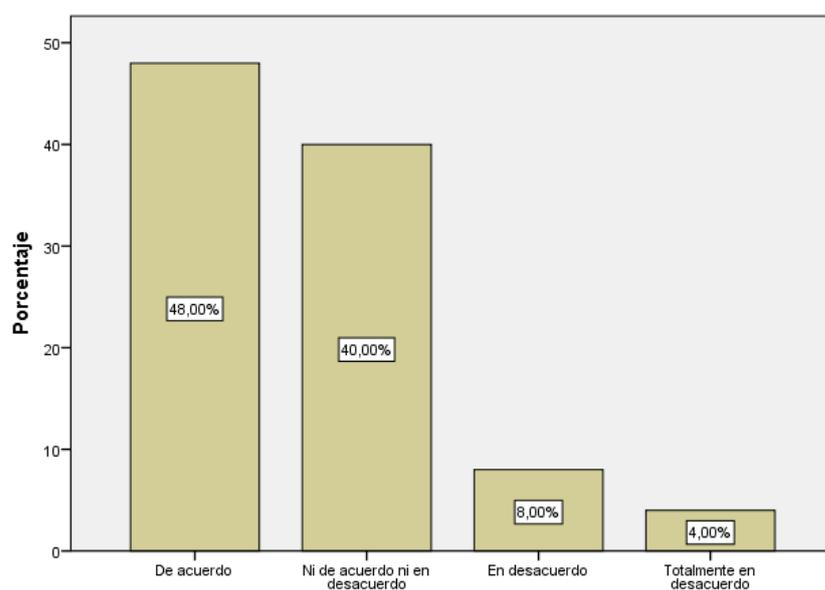


Figura 17. *Considera usted que los competidores de la Asociación disponen de sus propios canales de distribución*

FUENTE: Elaboración propia.

Por otra parte, se observa en la Tabla 38 y Figura 18 que solo el 16 por ciento de los encuestados respondieron afirmativamente (4 por ciento *totalmente de acuerdo* y 12 por ciento *de acuerdo*), en que la materia prima adquirida por los productores de la Asociación es costosa.

Tabla 38: Considera usted que la materia prima adquirida por los productores de la Asociación es costosa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	1	4,0	4,0	4,0
De acuerdo	3	12,0	12,0	16,0
Ni de acuerdo ni en	14	56,0	56,0	72,0
Válido desacuerdo	6	24,0	24,0	96,0
En desacuerdo	1	4,0	4,0	100,0
Totalmente en desacuerdo	1	4,0	4,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia

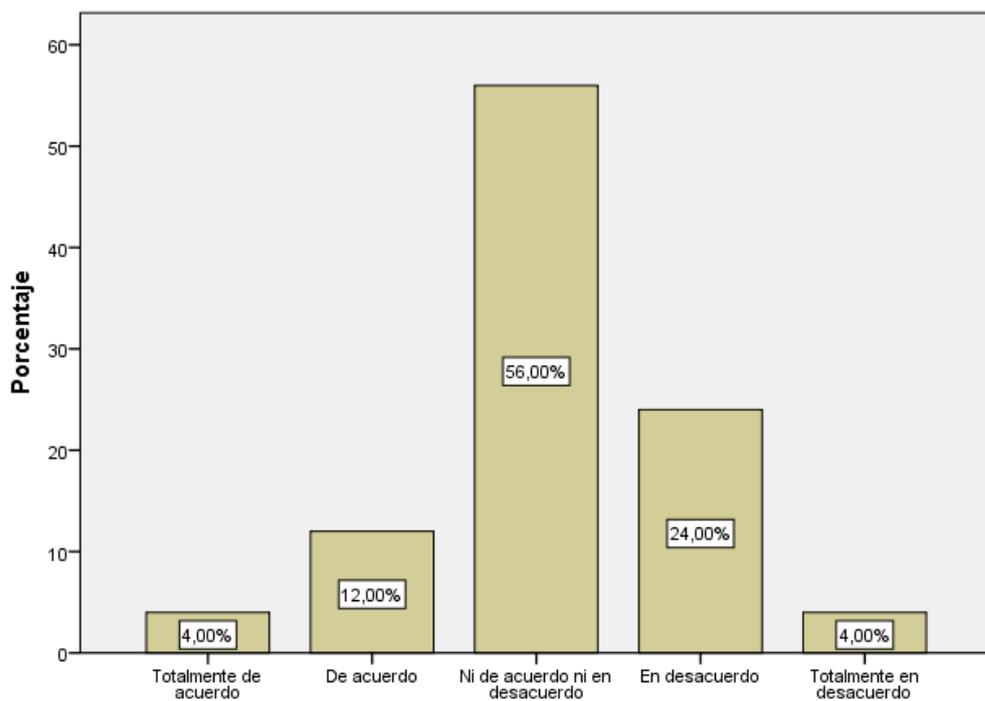


Figura 18. Considera usted que la materia prima adquirida por los productores de la Asociación es costosa

FUENTE: Elaboración propia.

En otro sentido, el 24 por ciento de los encuestados respondieron que estaban *de acuerdo*, en que los proveedores de la materia prima adquirida por los productores de la Asociación son escasos, según la Tabla 39 y Figura 19.

Tabla 39: Considera usted que los proveedores de la materia prima adquirida por los productores de la Asociación son escasos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	6	24,0	24,0	24,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	64,0	64,0	88,0
En desacuerdo	3	12,0	12,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia

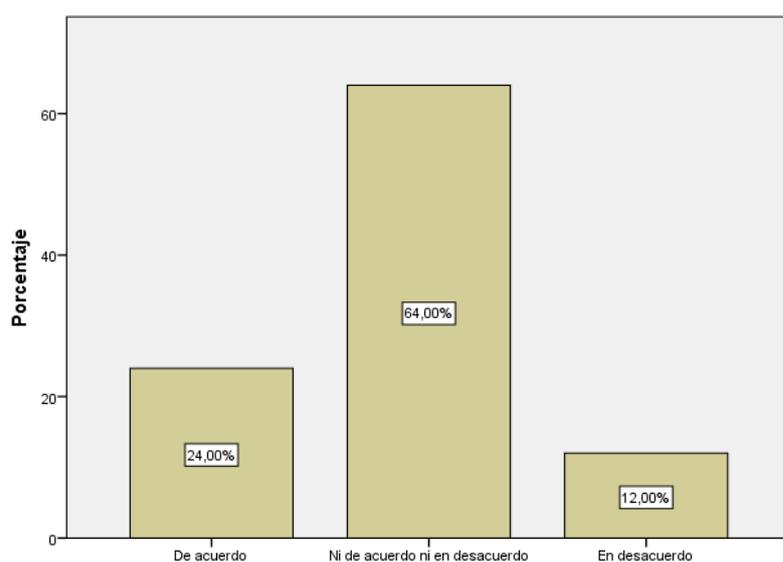


Figura 19. Considera usted que los proveedores de la materia prima adquirida por los productores de la Asociación son escasos

FUENTE: Elaboración propia.

De igual manera, se observa en la Tabla 40 y Figura 20, que el 44 por ciento de los encuestados estaban *de acuerdo* en que los proveedores de la materia prima adquirida por los productores de la Asociación son poco confiables.

Tabla 40: Considera usted que los proveedores de la materia prima adquirida por los productores de la Asociación son poco confiables

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	11	44,0	44,0	44,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	44,0	44,0	88,0
En desacuerdo	3	12,0	12,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia

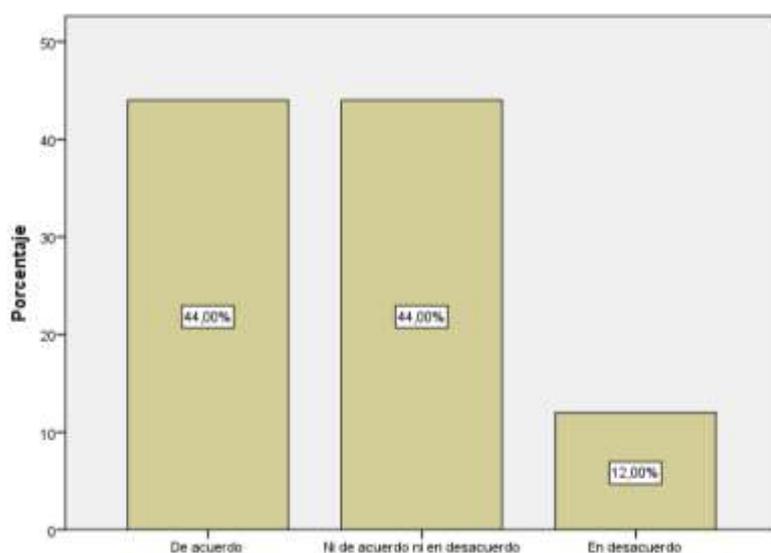


Figura 20. Considera usted que los proveedores de la materia prima adquirida por los productores de la Asociación son poco confiables

FUENTE: Elaboración propia.

Asimismo, el 36 por ciento de los encuestados estaban *de acuerdo* en que los proveedores de la materia prima adquirida por los productores de la Asociación no podrán abastecerle, en caso de posicionarse en mercados extranjeros, según la Tabla 41 y Figura 21.

Tabla 41: Considera usted que los proveedores de la materia prima adquirida por los productores de la Asociación no podrán abastecerle, en caso de posicionarse en mercados extranjeros

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	9	36,0	36,0	36,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	56,0	56,0	92,0
En desacuerdo	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia

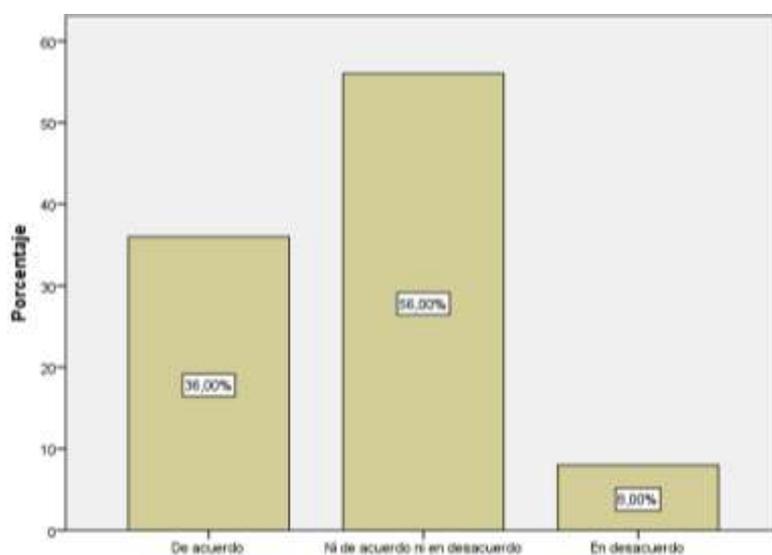


Figura 21. Considera usted que los proveedores de la materia prima adquirida por los productores de la Asociación no podrán abastecerle, en caso de posicionarse en mercados extranjeros

FUENTE: Elaboración propia.

Finalmente, el 80 por ciento de los encuestados respondieron positivamente (12 por ciento estaban *totalmente de acuerdo* y el 68 por ciento estaban *de acuerdo*) en que en gran medida los productores de la Asociación dependen de las estrategias de sus proveedores, según la Tabla 42 y Figura 22.

Tabla 42: Considera usted que en gran medida los productores de la Asociación dependen de las estrategias de sus proveedores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	3	12,0	12,0	12,0
De acuerdo	17	68,0	68,0	80,0
Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	12,0	12,0	92,0
En desacuerdo	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia

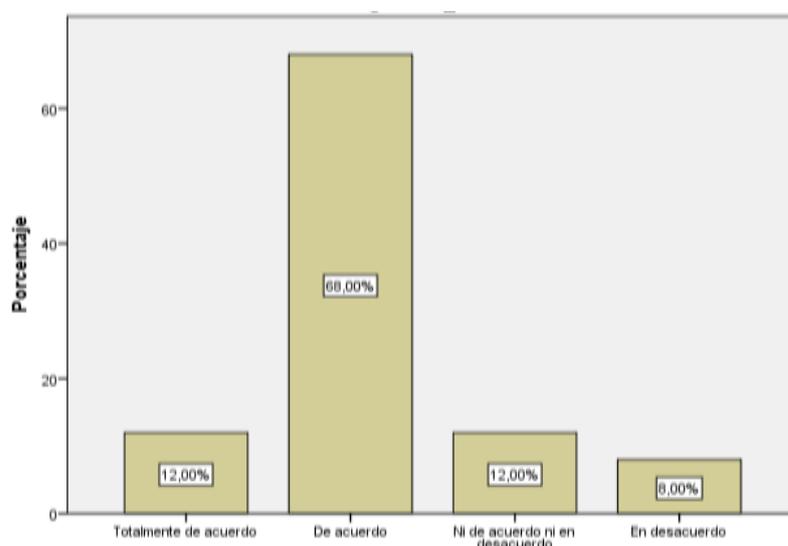


Figura 22. Considera usted que en gran medida los productores de la Asociación dependen de las estrategias de sus proveedores

FUENTE: Elaboración propia.

(b) Estrategias intensivas

Con respecto a las estrategias intensivas, se expone a continuación la visión perceptiva de los socios de la asociación APROPAL sobre las estrategias intensivas.

Los resultados resumidos en la Tabla 43 y Figura 23, que el 92 por ciento de los encuestados respondieron positivamente (80 por ciento estaba *totalmente de acuerdo* y el 12 por ciento estaba *de acuerdo*) en que el mercado extranjero presenta importantes barreras de entradas para los productores de la Asociación.

Tabla 43: Considera usted que el mercado extranjero presenta importantes barreras de entradas para los productores de la Asociación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	20	80,0	80,0	80,0
De acuerdo	3	12,0	12,0	92,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	4,0	4,0	96,0
En desacuerdo	1	4,0	4,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia

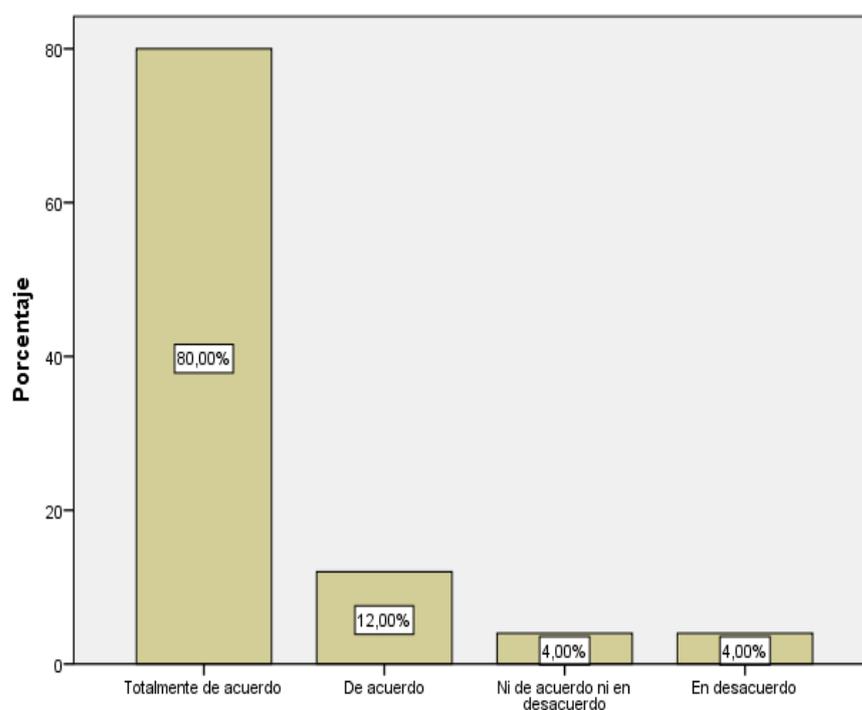


Figura 23. Considera usted que el mercado extranjero presenta importantes barreras de entradas para los productores de la Asociación

FUENTE: Elaboración propia.

Otro resultado relevante, es que el 52 por ciento de los encuestados estaban de acuerdo en que el mercado extranjero existe suficientes sustitutos cercanos al aceite de palta elaborado por los productores de la Asociación, según lo observado en la Tabla 44 y Figura 24.

Tabla 44: Considera usted que en el mercado extranjero existen suficientes sustitutos cercanos al aceite de palta elaborado por los productores de la Asociación.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	13	52,0	52,0	52,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	32,0	32,0	84,0
En desacuerdo	4	16,0	16,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia

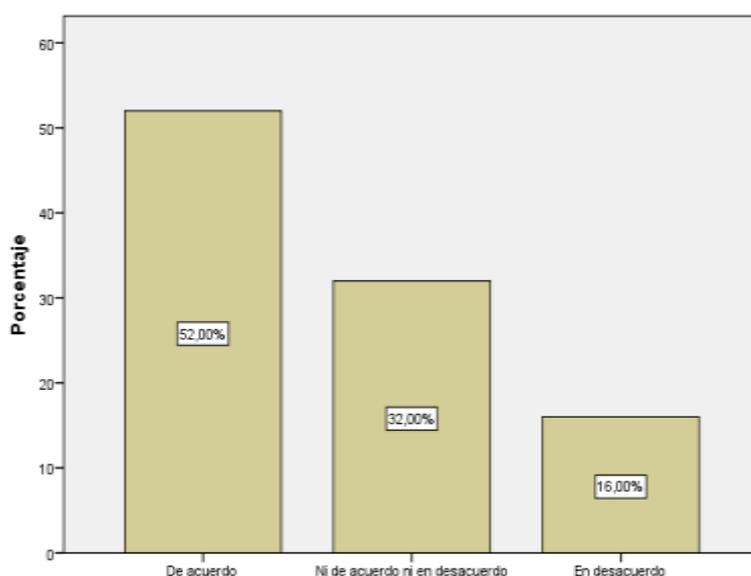


Figura 24. Considera usted que en el mercado extranjero existen suficientes sustitutos cercanos al aceite de palta elaborado por los productores de la Asociación

FUENTE: Elaboración propia.

Asimismo, se observa en la Tabla 45 y Figura 25 que solo el 8 por ciento de los encuestados estaban *de acuerdo* en que los productores de la Asociación disponen de los recursos físicos necesarios para acceder a los mercados internacionales.

Tabla 45: Considera usted que los productores de la Asociación disponen de los recursos físicos necesarios para acceder a los mercados internacionales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	2	8,0	8,0	8,0
Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	16,0	16,0	24,0
En desacuerdo	19	76,0	76,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia.

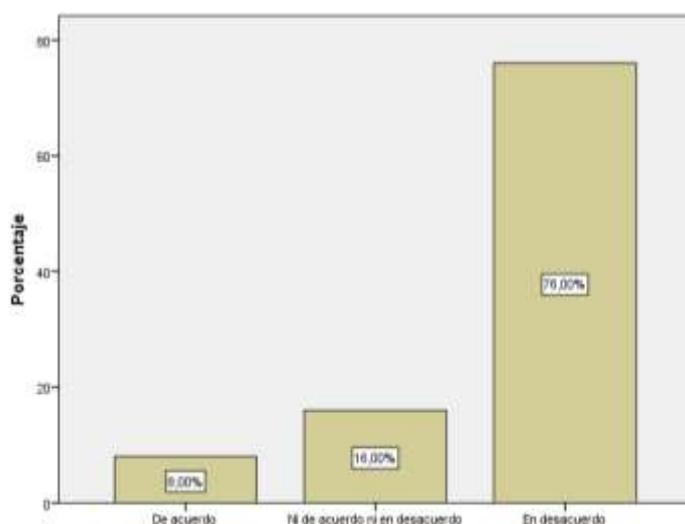


Figura 25. Considera usted que los productores de la Asociación disponen de los recursos físicos necesarios para acceder a los mercados internacionales

FUENTE: Elaboración propia

En este sentido, se evidencia que solo el 8 por ciento de los encuestados respondieron positivamente (4 por ciento estaba *totalmente de acuerdo* y 4 por ciento estaba *de acuerdo*) en que los productores de la Asociación disponen del recurso humano requerido para acceder a los mercados internacionales, según la Tabla 46 y Figura 26.

Tabla 46: Considera usted que los productores de la Asociación disponen del recurso humano requerido para acceder a los mercados internacionales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	1	4,0	4,0	4,0
De acuerdo	1	4,0	4,0	8,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	40,0	40,0	48,0
En desacuerdo	11	44,0	44,0	92,0
Totalmente en desacuerdo	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia

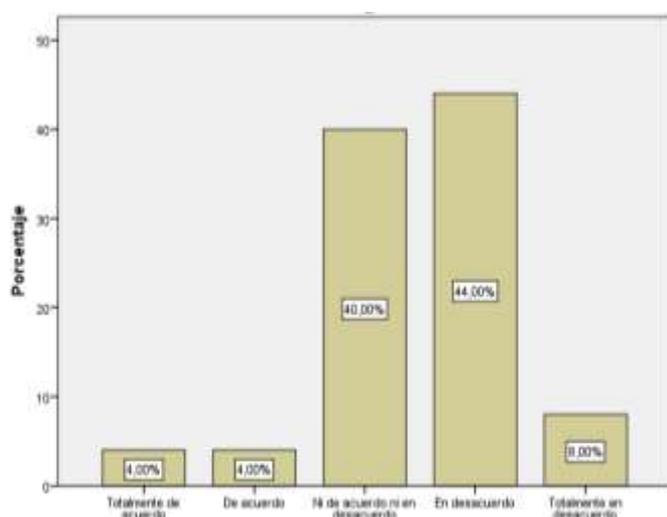


Figura 26. Considera usted que los productores de la Asociación disponen del recurso humano requerido para acceder a los mercados internacionales

FUENTE: Elaboración propia.

Otro resultado interesante, se observa en la Tabla 47 y Figura 27, donde el 44 por ciento de los encuestados respondieron positivamente (4 por ciento estaba *totalmente de acuerdo* y 40 por ciento estaba *de acuerdo*) en que el mercado internacional de aceite de palta está saciado

Tabla 47: Considera usted que el mercado internacional de aceite de palta está saciado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	1	4,0	4,0	4,0
De acuerdo	10	40,0	40,0	44,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	36,0	36,0	80,0
En desacuerdo	5	20,0	20,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia

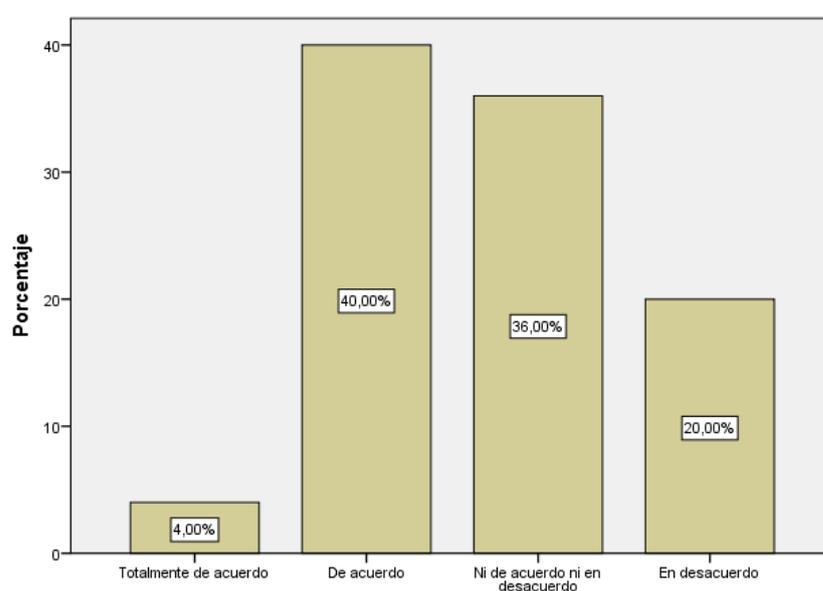


Figura 27. Considera usted que el mercado internacional de aceite de palta está saciado

FUENTE: Elaboración propia

Se encontró que el 72 por ciento de los encuestados estaban *de acuerdo* en que el mercado internacional podrá disponer en el futuro inmediato de mejores canales de distribución para los productores de la Asociación, según la Tabla 48 y Figura 28.

Tabla 48: Considera usted que en el mercado internacional podrá disponer en el futuro inmediato de mejores canales de distribución para los productores de la Asociación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	18	72,0	72,0	72,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	24,0	24,0	96,0
En desacuerdo	1	4,0	4,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia

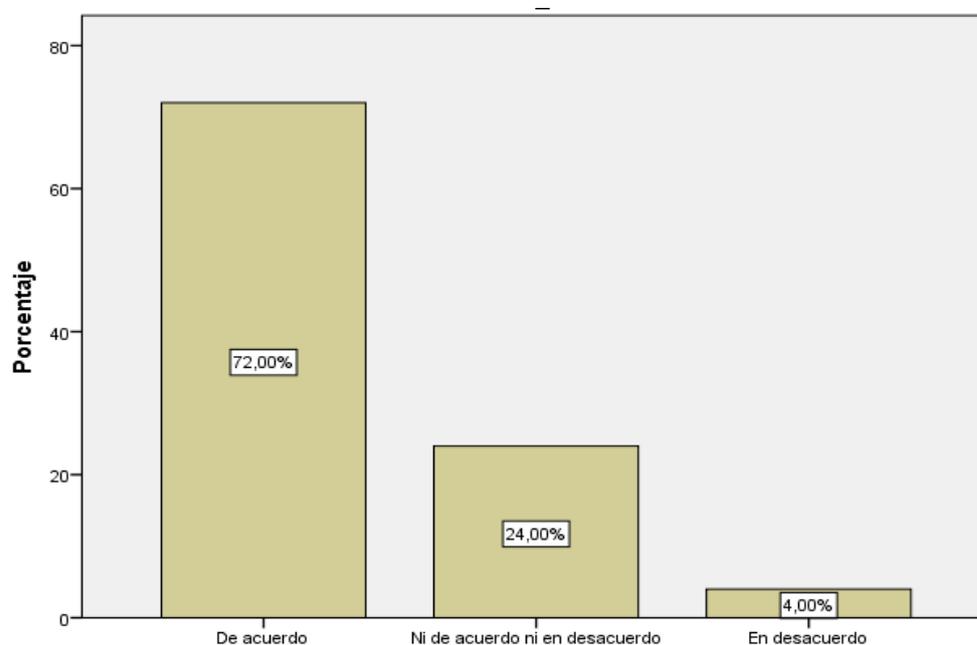


Figura 28. Considera usted que en el mercado internacional podrá disponer en el futuro inmediato de mejores canales de distribución para los productores de la Asociación

FUENTE: Elaboración propia.

Finalmente, se observa en la Tabla 49 y Figura 29 que el 64 por ciento de los encuestados estaban *de acuerdo* en que el aceite de palta se encuentra en la etapa de madurez en los mercados internacionales.

Tabla 49: Considera usted que el aceite de palta se encuentra en la etapa de madurez en los mercados internacionales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	16	64,0	64,0	64,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	32,0	32,0	96,0
En desacuerdo	1	4,0	4,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia

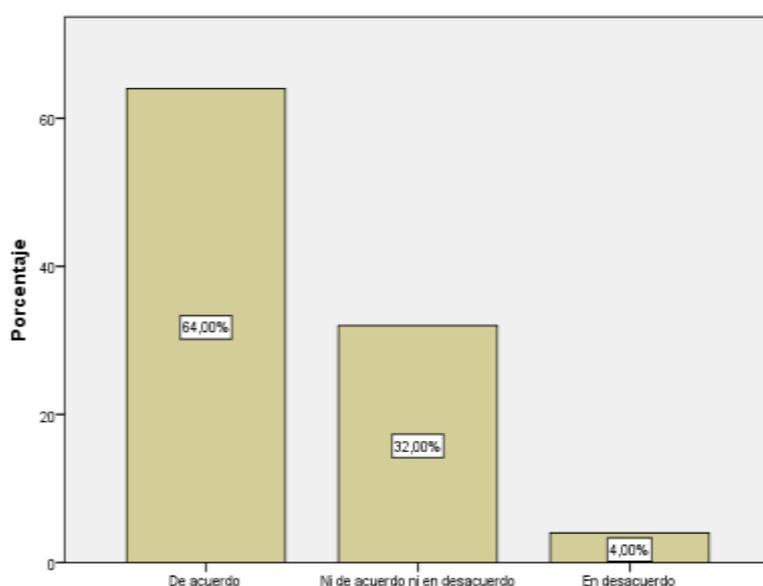


Figura 29. Considera usted que el aceite de palta se encuentra en la etapa de madurez en los mercados internacionales

FUENTE: Elaboración propia.

Estrategias de diversificación

Se expone a continuación, la visión perceptiva de los socios de la asociación APROPAL con respecto a las estrategias de diversificación.

Los resultados resumidos en la Tabla 50 y Figura 30, que el 36 por ciento de los encuestados estaban *de acuerdo* en que el mercado internacional de aceite de palta no ha crecido en los últimos años o es de crecimiento lento

Tabla 50: Considera usted que el mercado internacional de aceite de palta no ha crecido en los últimos años o es de crecimiento lento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	9	36,0	36,0	36,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	44,0	44,0	80,0
En desacuerdo	5	20,0	20,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia con SPSS versión 24.

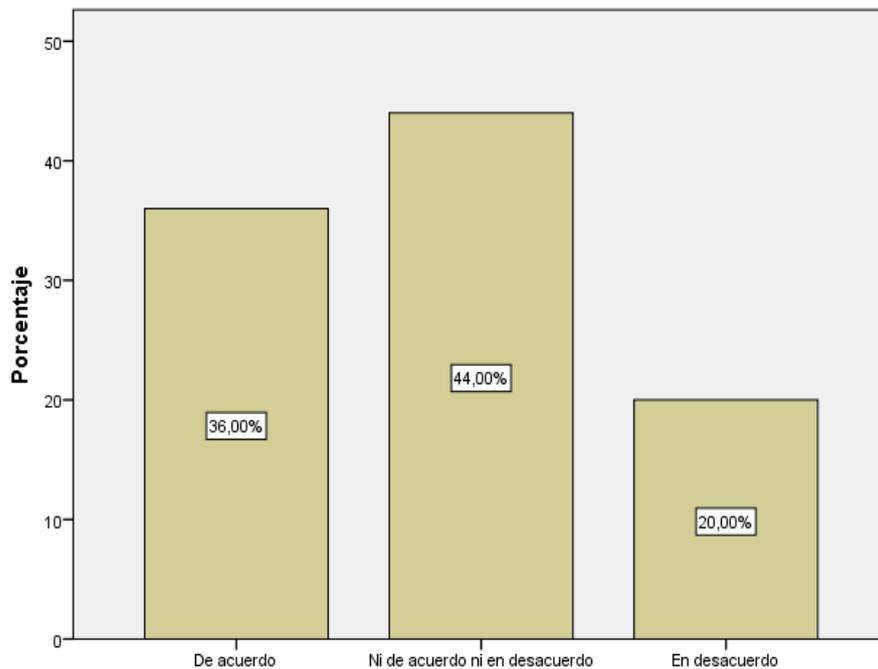


Figura 30. Considera usted que el mercado internacional de aceite de palta no ha crecido en los últimos años o es de crecimiento lento

FUENTE: Elaboración propia.

Por otra parte, el 36 por ciento de los encuestados manifestaron estar *en desacuerdo* en que los márgenes de ganancia internacionales son bajos en el mercado de palta, según la Tabla 51 y Figura 31.

Tabla 51: Considera usted que los márgenes de ganancia internacionales son bajos en el mercado de palta

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	5	20,0	20,0	20,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	44,0	44,0	64,0
En desacuerdo	9	36,0	36,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia.

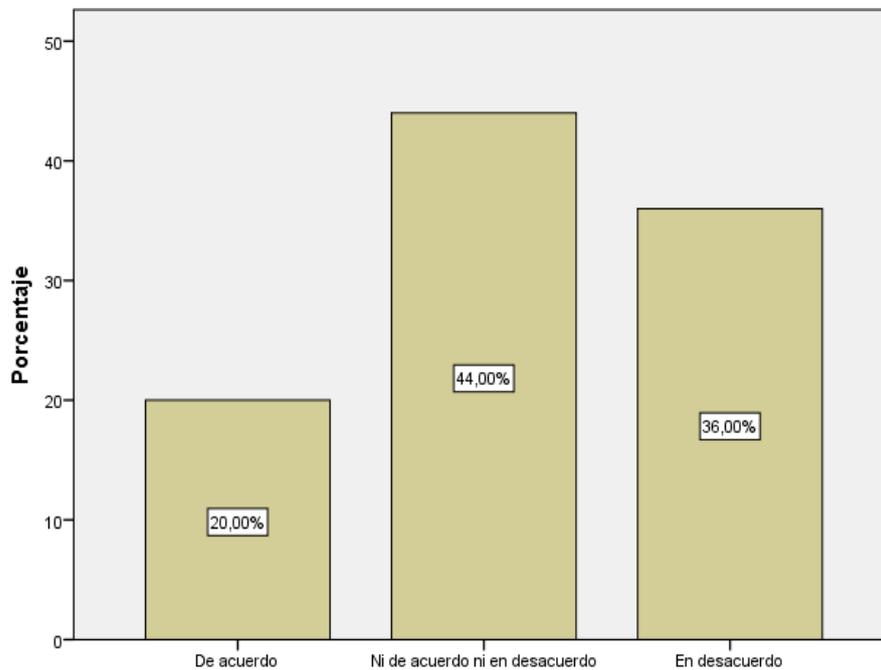


Figura 31. Considera usted que los márgenes de ganancia internacionales son bajos en el mercado de palta

Se observa en la Tabla 52 y Figura 32 que, el 68 por ciento de los encuestados respondieron positivamente (4 por ciento estaba *totalmente de acuerdo* y 64 por ciento estaba *de acuerdo*) en que es posible para los productores de la Asociación exportar otro producto distinto al aceite de palta.

Tabla 52: Considera usted que es posible para los productores de la Asociación exportar otro producto distinto al aceite de palta

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	1	4,0	4,0	4,0
De acuerdo	16	64,0	64,0	68,0
Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	28,0	28,0	96,0
En desacuerdo	1	4,0	4,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia

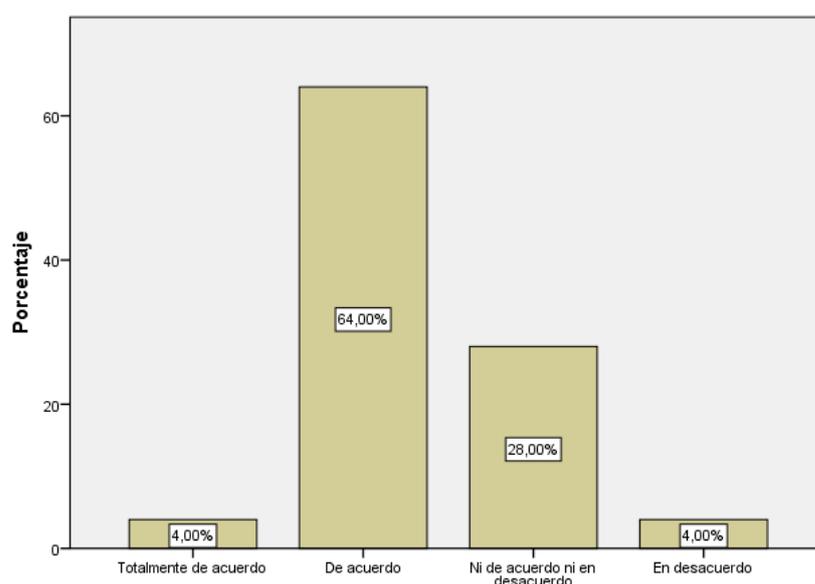


Figura 32. Considera usted que es posible para los productores de la Asociación exportar otro producto distinto al aceite de palta

FUENTE: Elaboración propia.

Estrategias defensivas

En cuanto a las estrategias defensivas, se expone a continuación la visión perceptiva de los productores de la asociación APROPAL.

Se observa en la Tabla 53 y Figura 33 que el 80 por ciento de los encuestados estaban *totalmente de acuerdo* en que es necesaria la intervención de las autoridades (locales, regionales o nacionales) para compartir el riesgo que involucra acceder a mercados internacionales.

Tabla 53: Considera usted que es necesaria la intervención de las autoridades (locales, regionales o nacionales) para compartir el riesgo que involucra acceder a mercados internacionales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	20	80,0	80,0	80,0
Válido De acuerdo	5	20,0	20,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia

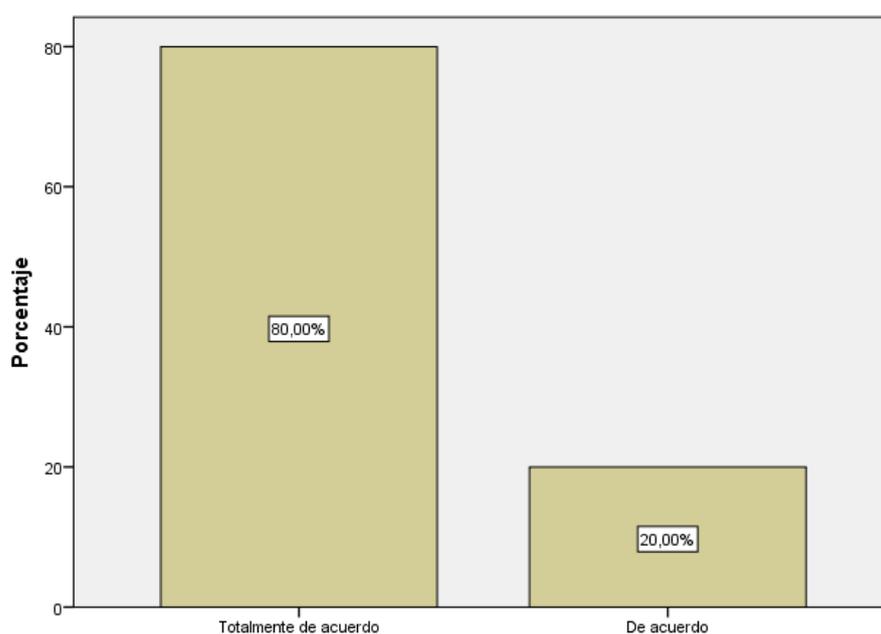


Figura 33. Considera usted que es necesaria la intervención de las autoridades (locales, regionales o nacionales) para compartir el riesgo que involucra acceder a mercados internacionales.

FUENTE: Elaboración propia.

Por otra parte, solo el 8 por ciento de los encuestados estaban *de acuerdo* en que los productores de la Asociación deben abandonar el mercado nacional y solo dedicarse al mercado internacional, según lo observado en la Tabla 54 y Figura 34.

Tabla 54: Considera usted que los productores de la Asociación deben abandonar el mercado nacional y solo dedicarse al mercado internacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	2	8,0	8,0	8,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	36,0	36,0	44,0
En desacuerdo	14	56,0	56,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia

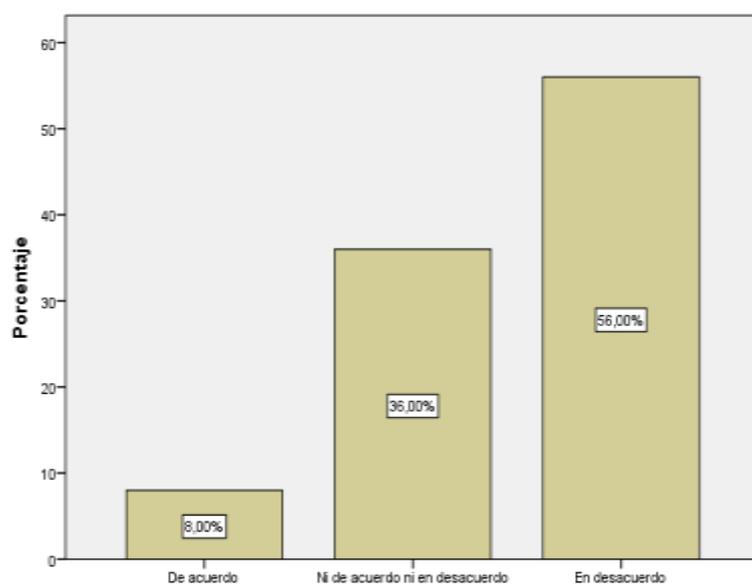


Figura 34. Considera usted que los productores de la Asociación deben abandonar el mercado nacional y solo dedicarse al mercado internacional

FUENTE: Elaboración propia.

Asimismo, se observa en la Tabla 55 y Figura 35 que, el 80 por ciento de los encuestados estaban *de acuerdo* en que los productores de la Asociación deben considerar invertir en sus propios canales de distribución en mercados internacionales.

Tabla 55: Considera usted que los productores de la Asociación deben considerar invertir en sus propios canales de distribución en mercados internacionales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	20	80,0	80,0	80,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	12,0	12,0	92,0
En desacuerdo	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia

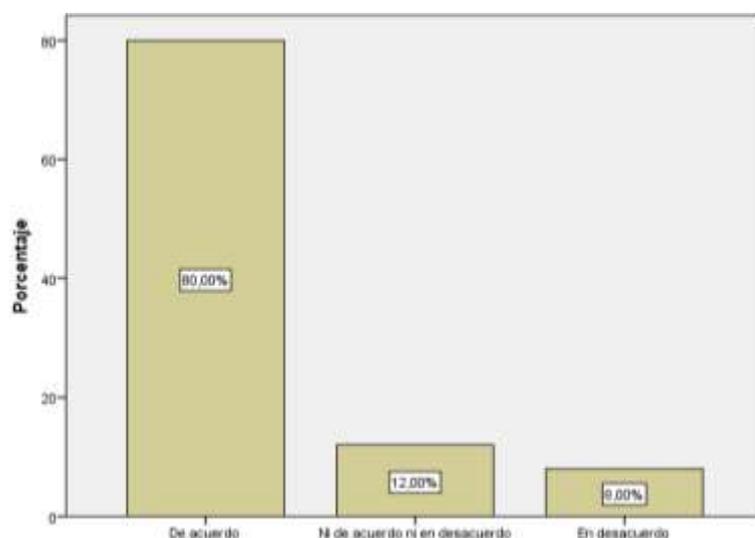


Figura 35. Considera usted que los productores de la Asociación deben considerar invertir en sus propios canales de distribución en mercados internacionales

FUENTE: Elaboración propia.

De manera similar, solo el 8 por ciento de los encuestados estaban *de acuerdo* en que los productores de la Asociación deben abandonar otras actividades productivas para lograr el posicionamiento del aceite de palta en mercados internacionales, según la Tabla 56 y Figura 36.

Tabla 56: Considera usted que los productores de la Asociación deben abandonar otras actividades productivas para lograr el posicionamiento del aceite de palta en mercados internacionales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	2	8,0	8,0	8,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	20,0	20,0	28,0
En desacuerdo	16	64,0	64,0	92,0
Totalmente en desacuerdo	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración propia con SPSS versión 24

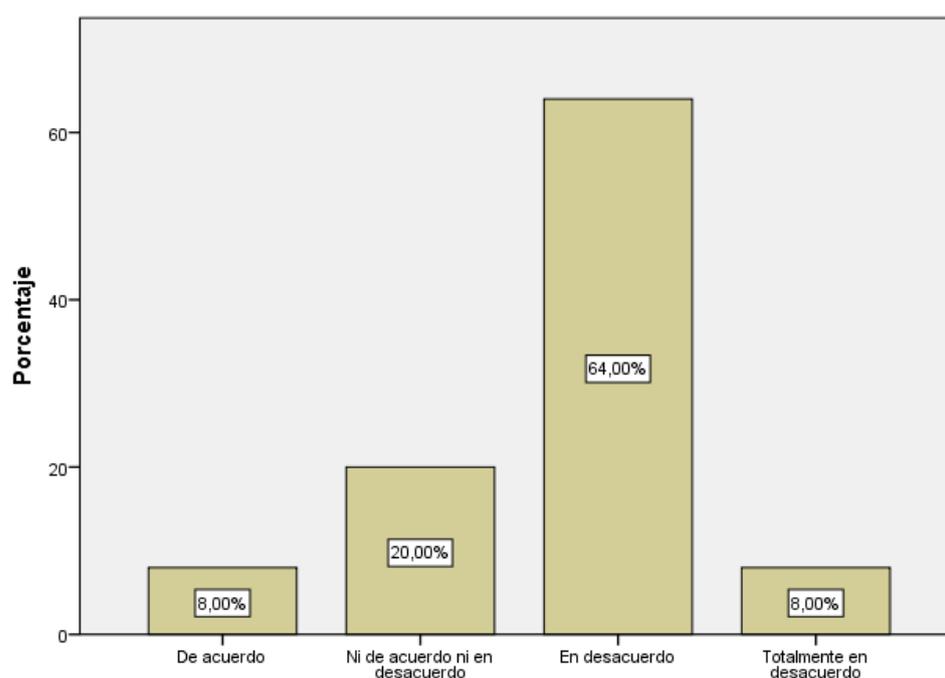


Figura 36. Considera usted que los productores de la Asociación deben abandonar otras actividades productivas para lograr el posicionamiento del aceite de palta en mercados internacionales.

FUENTE: Elaboración propia

Anexo 4. Detalle del flujo de caja

-Inversión total

Concepto	Monto \$/	%
Inversión fija	19.962	3,56%
Capital de trabajo	540.873	96,44%
Total	560.835	100,00%

-Inversión fija

Concepto	Monto \$/	%
Activo fijo tangible	16.391	2,9%
Activo fijo intangible	3.571	0,6%
Capital de trabajo	540.873	96,4%
Total	560.835	100,0%

-Inversión fija tangible

Activos fijos tangibles	Monto \$/
Adaptaciones al centro de producción	4.491
Máquinas y equipos	9.900
Mobiliarios	1.000
Equipos de oficina	1.000
Total	16.391

-Inversión fija intangible

Activos Fijos Intangibles	Cantidad	Precio Unitario	Monto \$/
DIGESA - Registro Sanitario para alimentos	1	107,78	108
Registro de la marca y logo	1	319,46	319
Gasto en reclutamiento y capacitación del personal	1	149,70	150
Estudio de Ingeniería y supervisión	1	1497,01	1.497
Pruebas y capacitaciones	1	1497,01	1.497
Total			3.571

-Inversión en capital de trabajo

Capital de Trabajo	Monto \$/	%
Mano de obra (1 mes)	5.006	0,9%
Insumos (1 mes)	534.969	98,9%
Alquileres (2 meses)	898	0,2%
Total	540.873	100,0%

-Esquema de financiamiento

Concepto	%	Monto \$/
Capital propio	55%	310.835
Financiamiento	45%	250.000
Total		560.835

- Tabla de amortización

N° Cuota	Deuda	Interés	Amortización	ITF	Seguro	Cuota	Cuota final	Saldo
0000								250.000,00
0001	250.000,00	2.190,15	12.883,21	0,754	57,500	15.073,35	15.105,20	237.116,79
0002	237.116,79	2.077,28	12.996,07	0,754	54,537	15.073,35	15.105,20	224.120,72
0003	224.120,72	1.963,43	13.109,93	0,754	51,548	15.073,35	15.105,20	211.010,79
0004	211.010,79	1.848,58	13.224,78	0,754	48,532	15.073,35	15.105,20	197.786,02
0005	197.786,02	1.732,72	13.340,63	0,754	45,491	15.073,35	15.105,20	184.445,38
0006	184.445,38	1.615,85	13.457,51	0,754	42,422	15.073,35	15.105,20	170.987,88
0007	170.987,88	1.497,95	13.575,40	0,754	39,327	15.073,35	15.105,20	157.412,48
0008	157.412,48	1.379,02	13.694,33	0,754	36,205	15.073,35	15.105,20	143.718,15
0009	143.718,15	1.259,05	13.814,30	0,754	33,055	15.073,35	15.105,20	129.903,85
0010	129.903,85	1.138,03	13.935,32	0,754	29,878	15.073,35	15.105,20	115.968,53
0011	115.968,53	1.015,95	14.057,40	0,754	26,673	15.073,35	15.105,20	101.911,13
0012	101.911,13	892,80	14.180,55	0,754	23,440	15.073,35	15.105,20	87.730,57
0013	87.730,57	768,57	14.304,78	0,754	20,178	15.073,35	15.105,20	73.425,79
0014	73.425,79	643,25	14.430,10	0,754	16,888	15.073,35	15.105,20	58.995,69
0015	58.995,69	516,84	14.556,52	0,754	13,569	15.073,35	15.105,20	44.439,17
0016	44.439,17	389,31	14.684,04	0,754	10,221	15.073,35	15.105,20	29.755,13
0017	29.755,13	260,67	14.812,68	0,754	6,844	15.073,35	15.105,20	14.942,45
0018	14.942,45	130,90	14.942,45	0,754	3,437	15.073,35	15.105,20	0,00
		21.320,37	250.000,00	13,57	559,74	271.320,37	271.893,68	

-Proyección de ingresos

Descripción	Precio unitario \$/u	Ventas(\$/)				
		2021	2022	2023	2024	2025
Aceite de palta	4	7.007.040	7.569.600	8.127.120	8.678.640	9.223.680

-Proyección de egresos

Costo unitario de la materia prima (\$)

Insumo	Unid	Precio de compra (\$./ / unid)				
		2021	2022	2023	2024	2025
Palta	kg	0,72	0,72	0,72	0,72	0,72
Botellas	Unidad	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30
Tapas	Unidad	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
Etiquetas	Unidad	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09

Egresos por materia prima (\$)

Concepto	2021	2022	2023	2024	2025
Palta	5.428.358	5.864.174	6.296.085	6.723.348	7.145.590
Botellas	550.703	594.916	638.733	682.079	724.915
Tapas	275.351	297.458	319.367	341.039	362.457
Etiquetas	165.211	178.475	191.620	204.624	217.474
Total	6.419.623	6.935.023	7.445.805	7.951.089	8.450.437

Mano de obra directa (\$)

Cargo	2021	2022	2023	2024	2025
Operadores	12.611	12.611	12.611	12.611	12.611
Supervisor	4.520	4.520	4.520	4.520	4.520
Total	17.132	17.132	17.132	17.132	17.132

Costo Indirecto de Fabricación (\$)

Concepto	2019	2020	2021	2022	2023
Alquileres	5.389	5.389	5.389	5.389	5.389
Contabilidad	898	898	898	898	898
Mantenimiento	1.437	1.437	1.437	1.437	1.437
Agua	359	359	359	359	359
Luz	1.078	1.078	1.078	1.078	1.078
Total	9.162	9.162	9.162	9.162	9.162

Gastos administrativos (\$)

Concepto	2019	2020	2021	2022	2023
Sueldo del área administrativa	42.942	42.942	42.942	42.942	42.942
Artículos de oficina	119,76	119,76	119,76	119,76	119,76
Total	43.061,75	43.061,75	43.061,75	43.061,75	43.061,75

Estimación de la tasa WACC

El WACC, cuyas siglas en inglés significan Weighted Average Cost of Capital, o en español costo promedio ponderado del capital (CPPC), se utiliza como tasa de descuento para llevar a valor presente los saldos futuros del flujo de caja cuando se valora la factibilidad de las alternativas de inversión. Su fórmula de cálculo es:

$$\text{WACC} = \%D \times R_d \times (1-T) + \%E \times \text{COK}$$

Donde:

R_f = Tasa de rendimiento de activo de libre riesgo

R_m = Tasa de rendimiento del mercado

D = % de recursos proveniente de financiamiento

R_d = Tasa del financiamiento

T = Tasa de impuesto a la renta

E = % de recursos provenientes de recursos propios (E)

COK = costo de oportunidad de los fondos estimado por el modelo de valoración de activos financieros (CAPM), y calculado mediante la siguiente fórmula

$$\text{COK} = R_f + (B \times (R_m - R_f)) + R_p$$

Donde:

R_f = Tasa de rendimiento de activo de libre riesgo

B = Beta Apalancado es decir una medida de sensibilidad del activo en relación a la variación del retorno

R_m = Tasa de rendimiento del mercado

R_p = Riesgo país (R_p)

Para nuestro caso sería:

$$\text{COK} = 2,29\% + (1,47 \times (8,47\% - 2,29\%)) + 1,34\%$$

$$\text{COK} = 12,74\%$$

$$\text{WACC} = \%D \times R_d \times (1-T) + \%E \times \text{COK}$$

$$\text{WACC} = 44,58\% \times 17\% \times (1-29,5\%) + 55,42\% \times 12,74\%$$

$$\text{WACC} = 12,40\%$$