

## **El sector de la Palta en Perú. Un negocio de alto potencial**

*Trabajo presentado para optar al título de Especialista de la Universidad de Buenos Aires,  
Área Agronegocios y Alimentos*

**Marcos Antonio Riojas Sandoval**

Ing. En Industrias Alimentarias – Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo – 2012

Tutora: Ing. Agr. Mg. Evangelina Dulce



Escuela para Graduados Ing. Agr. Alberto Soriano

Facultad de Agronomía – Universidad d Buenos Aires

Agosto, 2015

## **COMITÉ CONSEJERO**

Director

**Evangelina dulce**

Ingeniero Agrónomo (Universidad de Buenos Aires)

Magíster en Agronegocios y Alimentos (Universidad de Buenos Aires)

## **JURADO DE TRABAJO**

Director

**Evangelina dulce**

Ingeniero Agrónomo (Universidad de Buenos Aires)

Magíster en Agronegocios y Alimentos (Universidad de Buenos Aires)

JURADO

**Hernán Palau**

Ingeniero en Producción Agropecuaria (Universidad Católica Argentina)

Magíster en Agronegocios y Alimentos (Universidad de Buenos Aires)

JURADO

**Valeria Beatriz Errecart**

Licenciada en Economía. (Universidad Nacional de San Martín)

Magíster en Agronegocios y Alimentos (Universidad de Buenos Aires)

Fecha de defensa de la tesis: 18 de agosto del 2015

## ÍNDICE

ABSTRACT .....	7
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN.....	8
1.1. Planteamiento del problema .....	8
1.2. Justificación.....	9
1.3. Objetivos.....	9
1.3.1. <i>Objetivo General</i> .....	9
1.3.2. <i>Específicos</i> .....	9
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA .....	10
2.1. Análisis cuantitativo .....	10
2.1.1. Índice de Balassa o ventajas comparativas reveladas (1965).....	10
2.1.2. Índice de Índice de Grubel y Lloyd (1975).....	11
2.2. Análisis cualitativo o descriptivo. ....	12
2.2.1. <i>Diamante de Porter</i> .....	13
2.2.1.1 Condiciones de los factores .....	13
2.2.1.2. Condiciones de la demanda .....	13
2.2.1.3. Sectores conexos y de apoyo .....	13
2.2.1.4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa .....	13
2.2.2. <i>Análisis FODA</i> .....	14
CAPÍTULO III: MARCO CONCEPTUAL .....	14
3.1. Vía de la Moderna Organización Industrial (Enfoque Porteriano).....	14
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS CUANTITATIVO DEL SECTOR DE LA PALTA PERUANA ANTE EL ESCENARIO INTERNACIONAL .....	15
4.1. Análisis frente a los principales productores.....	16
4.2.1. <i>México</i> .....	16
4.2.2. <i>Chile</i> .....	16
4.2.3. <i>Perú</i> .....	16
4.2. Análisis de los mercados de destino .....	17
4.2.1. <i>Estados Unidos</i> .....	18
4.2.2. <i>Europa</i> .....	19
4.3. Costos de producción .....	20
4.4. Rendimientos .....	20

4.5. Precios de exportación.....	21
4.6. Índice de Balassa o de ventajas comparativas reveladas (IVCR).....	24
4.7. Índice de Grubel y Lloyd (GLi).....	27
CAPITULO V: ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL SECTOR DE LA PALTA EN EL PERÚ .....	30
5.1. Introducción.....	30
5.1.1. Estructura del sector de la palta peruana.....	30
5.1.1.1. Producción de Materia Prima .....	31
5.1.1.2. Acopio .....	31
5.1.1.3. Empaque y/o industrialización .....	32
5.1.1.4. Distribución .....	32
5.1.1.5. Clientes .....	33
5.2. Diamante de Porter .....	33
5.2.1. Condiciones de factores de producción .....	33
5.2.1.1. Factores básicos .....	34
5.2.1.2. Factores avanzados .....	38
5.2.2. Condiciones de demanda: .....	43
5.2.2.1. Barreras no arancelarias.....	45
5.2.3. Sectores afines y de apoyo: .....	48
5.2.3.1. Universidades y Centros de investigación.....	48
5.2.3.2. Programas de fomentación agraria. ....	49
5.2.3.3. Asistencia sanitaria y Aseguramiento de la Calidad. ....	50
5.2.3.4. Promoción de la palta peruana.....	50
5.2.3.5. Proveedores de bienes y servicios. ....	51
5.2.4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas:.....	52
5.2.5. Complementos del diamante: El gobierno y los hechos fortuitos.....	53
5.2.5.1. Políticas y regulaciones sobre el sector .....	53
5.2.5.2. Aranceles .....	54
5.2.5.3. Hechos fortuitos.....	56
5.3. Análisis FODA .....	56
CAPITULO VI: CONCLUSIONES.....	58
CAPITULO VII: BIBLIOGRAFÍA .....	60

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Costos de producción de palta en el mundo (USD/ton) .....	20
Cuadro 2: Rendimientos de producción de palta en el mundo (Ton/Ha) .....	21
Cuadro 3: Precio de exportación de palta (USD/Kg).....	21
Cuadro 4: Base de datos para el cálculo de las Ventajas Comparativas Reveladas VCR de la palta Peruana. ....	25
Cuadro 5: Base de datos para el cálculo de las Ventajas Comparativas Reveladas VCR de México. ....	25
Cuadro 6: Base de datos para el cálculo de las Ventajas Comparativas Reveladas VCR para Chile. ....	26
Cuadro 7: Base de datos para el cálculo del índice de Grubel y Lloyd para Perú.....	28
Cuadro 8: Base de datos para el cálculo del índice de Grubel y Lloyd para México.....	28
Cuadro 9: Base de datos para el cálculo del índice de Grubel y Lloyd para Chile. ....	29
Cuadro 10: Principales empresas exportadoras nacionales de palta (Ton/Año) .....	32
Cuadro 11: superficie agropecuaria por región natural (hectáreas).....	34
Cuadro 12: Características geográficas y climáticas de las regiones del Perú .....	36
Cuadro 13: Información en las etiquetas de las cajas de frutas y vegetales frescos.....	46
Cuadro 14: Matriz FODA del sector de palta en el Perú.....	56

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Evolución de la producción de palta Peruana, años 2004-2013.....	17
Gráfico 2. Toneladas importadas de palta en el mundo, año 2014.....	18
Gráfico 3: Estacionalidad de exportaciones mundiales de palta .....	23
Gráfico 4: Evolución de las exportaciones de palta fresca, de Perú.....	24
Gráfico 5: ventajas comparativas reveladas (VCR) de la palta de Perú.....	25
Gráfico 6: ventajas comparativas reveladas (VCR) de la palta de México .....	26
Gráfico 7: ventajas comparativas reveladas (VCR) de la palta de Chile.....	27
Gráfico 8: Actores del sector de la palta peruana. ....	31
Gráfico 9: Distribución de la superficie agrícola en el Perú.....	35

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Tarifas arancelarias para la exportación de palta peruana. ....	55
---	----

## RESUMEN

La expansión de la demanda internacional de alimentos traccionada por el crecimiento de la población mundial, los nuevos hábitos de consumo y las nuevas políticas públicas de nutrición a nivel mundial, han generado un contexto positivo para el crecimiento del consumo mundial de frutas y hortalizas en general, y de la palta en particular. La palta ha sido catalogada como producto de lujo, por los beneficios que proporciona a la salud. Es así, que en respuesta a esta demanda externa, en Perú se ha venido incrementando el área cultivada con palta, experimentado un fuerte crecimiento en producción y participación en las exportaciones mundiales. El objetivo de este trabajo es conocer la situación del sector de la palta peruana. A partir de la identificación de los factores responsables de su performance actual. Se utilizó la metodología del índice de Bela Balassa e índice de Grubell y Lloyd para su análisis en el comercio internacional frente a sus principales competidores (México y Chile), y la metodología del Diamante de Porter para analizar su competitividad. La producción nacional en los últimos diez años ha logrado un aumento en más del 100%, y ha permitido ocupar actualmente el segundo lugar en las exportaciones después de México y el sexto lugar en la producción mundial. Este crecimiento está sostenido desde el punto de vista de producir palta de la mejor calidad para el mercado externo, rendimientos por encima de los principales productores del mundo, bajos costos de producción, buenos precios de venta, entre otros. Todo esto, se ha logrado gracias a la combinación de ventajas comparativas que presenta el sector para la producción de palta y de las ventajas competitivas que se desarrollaron a través de las inversiones realizadas por el estado y las empresas privadas. La acción de estas dos ventajas, ha permitido un crecimiento sustentable, como surge del presente trabajo.

Palabras clave: Calidad, ventajas comparativas, ventajas competitivas, sector, performance.

## **ABSTRACT**

The expansion of international food demand pulled by the growth of the world population, new habits and new public nutrition policies globally, have generated a positive context for growth in world consumption of fruits and vegetables in general and avocado in particular. The avocado has been classified as a luxury product for the benefits it provides to health. Thus, in response to this external demand in Peru has been increasing the area cultivated with avocado, experienced strong growth in production and share of world exports. The aim of this study was to determine the situation of the Peruvian avocado sector. From the identification of the factors responsible for its current performance. The index methodology and Bela Balassa index Grubell and Lloyd for analysis in international trade against its major competitors (Mexico and Chile), and the methodology for analyzing Porter Diamond competitiveness was used. Domestic production in the last ten years has achieved an increase by over 100%, and enabled currently second place in exports after Mexico and the sixth in world production. This growth is sustainable from the point of view of avocado produce the best quality for the export market, yields above the main producers in the world, low production costs, good selling prices, among others. All this has been achieved through a combination of comparative advantages of the sector for the production of avocados and competitive advantages developed through investments by the state and private companies. The action of these two advantages, has allowed a sustainable growth, as shown in the present paper

Keywords: Quality, comparative advantages, competitive advantages, sector performance.

## **CAPITULO I: INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Planteamiento del problema**

El comercio de alimentos, en los mercados locales o en el mercado global, ha sufrido grandes transformaciones como repuesta al cambio en los hábitos y en la vida cotidiana de los consumidores. Los mercados se han desmasificado, se han segmentado, las preferencias de los consumidores han progresado desde “la seguridad alimentaria al deleite del cliente” (Ordóñez, 1998). En tal sentido, la oferta de productos “no tradicionales” aparece como un camino viable para sostener exportaciones alimentarias futuras de manera competitiva.

En la última década, el sector agroexportador peruano ha presentado un crecimiento de 409,8%, que representa el 8% del PBI nacional, favorecido por la consolidación de un sector agroexportador, cuya oferta de productos “no tradicionales” genera importantes ingresos a la economía nacional. En el año 2009 se exportó un valor mayor a 2 mil millones de dólares y en el 2012, la cifra alcanzó los 4,1 mil millones de dólares (Zana, 2012).

Por otro lado, los mercados de destino también se han incrementado de 100 a más de 150 actualmente, siendo las principales frutas y hortalizas el espárrago, la palta, el mango, la uva, las alcachofas, entre otros (Zana, 2012). Asimismo, resalta también el crecimiento como destino de exportaciones algunos países, que a inicios de la década, no eran mercados principales de las exportaciones no tradicionales peruanas. Y que actualmente están entre los 25 destinos más importantes; entre ellos, China, Corea del Sur, Canadá; coincidentemente, países que suscribieron acuerdos comerciales con el Perú durante los últimos años (Ruiz y Vera, 2012).

Dentro de los productos de exportación no tradicional se encuentra la palta o aguacate, como se reconoce internacionalmente. En Perú, es importante destacar su sostenido crecimiento en la producción. Entre los años 1960 y 2000 la producción nacional ha venido creciendo lentamente, de manera que en ese lapso eventualmente en los años setenta había alcanzado las 100 mil toneladas, fluctuando entre 70 a 80 mil toneladas en los siguientes años. Sin embargo, el despegue de la producción nacional de palta se aprecia a partir de los primeros años de la década del 2000, en el año 2001 se registraba un volumen de 93,5 mil toneladas. En el lapso de los siguientes diez años se duplica dicha producción, registrando un volumen 213,7 mil toneladas en el año 2011 y en el lapso de apenas dos años adicionales se incrementa dicha producción hasta las 289 mil toneladas. Es así, que a partir del año 2013 a la actualidad, se ubica como el sexto país productor de palta en el mundo (MINAGRI, 2014).

Otro punto importante a destacar es el sostenido crecimiento de las exportaciones de palta. El año 2005 no se había superado las 20 mil toneladas de exportación (18,7 mil toneladas). A partir del año 2006 hacia adelante las exportaciones alcanzan volúmenes importantes, en el 2008 se había exportado 51 mil toneladas, y en el año 2010 se registraba un volumen de 60 mil toneladas. Era un monto moderado pero, no reflejaba la apertura del mercado norteamericano en dicho año. Esto era debido al costoso condicionamiento para su exportación, en container refrigerados a fin de cumplir

con el tratamiento en frío para prevenir la presencia de la mosca de la fruta. En el año 2011 las exportaciones enfrentan un salto espectacular, no solo por los mejores precios, sino que el gobierno norteamericano elimina el condicionamiento fitosanitario, el tratamiento en frío, lográndose exportar 81 mil toneladas (35% de incremento) mientras que en términos de valor alcanza US\$ 165 millones, representando un 94% de crecimiento. En el año 2013 se alcanza el segundo lugar en las exportaciones globales, con 144.829 toneladas, mostrando un valor exportado de US\$ 306,94 millones (TRADEMAP, 2014)

De acuerdo a los datos mencionados el crecimiento del sector de la palta peruana viene mostrando un buen desempeño, para ello conocer las características y condiciones que han influenciado dicho crecimiento será el objeto de esta investigación.

## **1.2. Justificación**

La relevancia del presente estudio bajo el marco teórico provisto por los diferentes conceptos de la Moderna Organización Industrial con un enfoque Porteriano, radica en la importancia que tiene estudiar las características y las variables que hacen competitivo a este sector, pudiéndose obtener un marco de referencia aplicativo para la toma de decisiones de actores privados como públicos.

La viabilidad del presente estudio se sustenta a partir de los datos fidedignos obtenidos de fuentes secundarias oficiales tanto a nivel nacional como internacional. En cuanto a investigaciones, innovación, producción, exportaciones, estrategias adoptadas, políticas macro, descripción del negocio, entre otros puntos; que permitan de la mejor manera estudiar las características que han hecho posible el performance actual del sector de la palta.

Por último, la originalidad del trabajo se sustenta en que no existen estudios previos en Perú que analicen las características que han permitido el performance del sector de la palta como producto potencial, a pesar de la notable representatividad comercial que tiene en el sector agroexportador peruano.

## **1.3. Objetivos**

### ***1.3.1. Objetivo General***

- ✓ Conocer la situación del sector de la palta peruana identificando las características que aseguran su performance.

### ***1.3.2. Específicos***

- ✓ Realizar un análisis cuantitativo del sector de la Palta Peruana ante el escenario internacional.
- ✓ Realizar un análisis cualitativo del sector de la Palta Peruana, utilizando como herramientas el Diamante de Porter y el análisis FODA.

## **CAPÍTULO II: METODOLOGÍA**

De manera general, un diagnóstico, se conoce como un proceso que recoge, analiza e interpreta información referente a un objeto, contexto o situación para –según la Real Academia de la Lengua– evaluar los problemas que lo caracterizan y buscar una solución, o describir las características que lo identifican como tal. En este sentido, el concepto de diagnóstico es utilizado en varias disciplinas, entre las más comunes se encuentra la medicina, la educación, la sociología, la económica empresarial, etc.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, el diagnóstico con enfoque territorial se interpreta como un proceso de recogida, procesamiento e interpretación de la información de un espacio territorial determinado (por condiciones no sólo político administrativas, sino también sociales, culturales y ambientales) con el fin de evaluar y promover su capacidad de desarrollo. Desde esta perspectiva, el diagnóstico no sólo analiza los problemas del territorio con el fin de solucionarlos o mejorarlos, sino que identifica también las potencialidades que lo caracterizan y que han promovido o pueden promover su desarrollo (CEPAL, 2012).

De acuerdo a lo mencionado, el diagnóstico del presente trabajo se desarrolla a través de un *análisis cuantitativo y descriptivo del sector de la palta peruana*.

### **2.1. Análisis cuantitativo**

Para el análisis cuantitativo de este trabajo, la información detallada y expuesta fue recopilada en su mayoría de fuentes secundarias. Publicaciones de organizaciones especializadas en el sector agroexportador; como PROMPERU (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo), publicaciones del comercio internacional como FAOSTAT, TRADE MAP, TRADE CENTER y revistas institucionales de empresas líderes en el sector como CAMPOSOL (El Camposolino y Juntos), con el fin de lograr obtener datos cuantitativos del sector de la palta.

A partir de estos datos cuantitativos se compara a Perú frente a sus principales competidores (Chile y México) en cuanto a producción, costos de producción, rendimientos, precios de exportación, además, se construirá el índice Balassa (1965) o de las ventajas comparativas reveladas, y el índice de Grubel y Lloyd (1975) de Perú y de sus principales competidores.

#### **2.1.1. Índice de Balassa o ventajas comparativas reveladas (1965)**

Con la finalidad de medir el nivel de competitividad de los cultivos se utiliza el índice de competitividad revelada de Bela Balassa. Este índice es aceptado por la Comunidad Europea en comparación con otros métodos de cálculo como los modelos matemáticos.

La ventaja de su aplicación radica en que usa información del comercio internacional para determinar el grado de competitividad que tiene un producto de un país determinado. Balassa (1965) acuñó el término de «índice de ventaja comparativa revelada» (IVCR) con el fin de indicar que las ventajas comparativas entre naciones pueden ser reveladas por el flujo del comercio de

mercancías, por cuanto el intercambio real de bienes refleja los costos relativos y también las diferencias que existen entre los países, no necesariamente por factores de mercado. La construcción del índice propuesto por Balassa es el siguiente:

$$\text{Índice de balassa: } \frac{\frac{X_a^i}{X_w^i}}{\frac{X_a^t}{X_w^t}}$$

Donde:

X: Representa las exportaciones.

i : Un producto identificado por su código arancelario.

a : El país sujeto de análisis.

t : El total de productos exportados por dicho país.

w : Un conjunto de países, el cual es generalmente utilizado en el mundo.

$X_a^i$ : Las exportaciones de un producto (i) por parte del país (a).

$X_w^i$ : Las exportaciones de un producto (i) por parte del mundo (w).

$X_a^t$  : Las exportaciones totales (t) por parte del país (a).

$X_w^t$ : Las exportaciones totales (t) por parte del mundo (w).

### 2.1.2. Índice de Índice de Grubel y Lloyd (1975)

El índice de Grubel y Lloyd parte del índice propuesto por Balassa (1966), elaborada para estudiar el efecto sobre la especialización del comercio que suponía la reducción de aranceles en la Comunidad Europea. Grubel-Lloyd (1975) utilizaron este índice para fundamentar la hipótesis de que gran parte del aumento del comercio internacional de los años sesenta entre los países industrializados tenía su origen en la similitud de las dotaciones de factores. El índice de Grubel y Lloyd, permite valorar la importancia del comercio intra-industrial para un conjunto de sectores o para toda una economía. Estos dos autores propusieron que se calculara con este fin la media ponderada de los índices sectoriales

Independientemente de si se trata del índice sectorial o del global, la fórmula propuesta por Grubel y Lloyd oscila entre cero y uno, pero esta vez refleja de forma directa la importancia del comercio intra-industrial, ya que cuanto mayor sea su valor (cuanto más se acerque a la unidad) mayor será también la importancia de este tipo de comercio. Además, de la ventaja que supone la sencillez de esa interpretación directa, el índice de Grubel y Lloyd destaca porque la *ratio* que trata de captar la importancia de ese comercio para toda la economía, al incluir ponderaciones, refleja mejor que el índice de Balassa la importancia relativa de cada industria en el comercio exterior. Gracias a esas y a otras ventajas a las que podría hacerse referencia el índice creado por Grubel y Lloyd es el más difundido de cuantos se utilizan para determinar la importancia del comercio intra-industrial, con una gran diferencia sobre todos los demás (Lobejón, 2001).

La construcción del índice propuesto por Grubel y Lloyd es el siguiente:

$$GL_i = 1 - \frac{|X_i - M_i|}{X_i + M_i}$$

Donde:

$X_i$ : denota las exportaciones y  $M_i$ : las importaciones del bien  $i$ .

El índice de comercio intra-industrial, varía entre 0 y 1. De tal manera que si el nivel de exportaciones es igual al de importaciones, todo el comercio del bien  $i$  será de tipo intra-industrial y, por lo tanto, el resultado será igual a 1. En el caso en que cualquiera de los niveles de exportaciones o importaciones sea nulo habrá una especialización inter-industrial plena, obteniéndose como resultado un índice igual a 0. El índice  $GL_i$ , mide la importancia relativa de las exportaciones del sector  $i$  compensadas por las importaciones de dicho sector, como porcentaje del comercio total en el sector.

Los resultados de los índices  $GL_i$ , por conveniencia analítica se recomienda se analicen siguiendo la evolución en el tiempo, y el grado o nivel de su intensidad. Para esto se definen tres niveles:

Nivel 1:  $GL_i > 0.33 \rightarrow$  Potencialidad de comercio intra-industrial;

Nivel 2:  $GL_i > 0.10 < 0.33 \rightarrow$  Indicios de comercio intra-industrial;

Nivel 3:  $GL_i < 0.10 \rightarrow$  Relaciones Inter-industriales.

El *comercio intra – industrial*, es aquel tipo de comercio internacional que se desarrolla mediante el intercambio entre dos países de productos de la misma industria, es decir, de las mismas clases de productos, con lo que no se siguen las hipótesis de los modelos "clásicos" de comercio ricardianos y de Hecksher-Ohlin de ventaja comparativa y dotación factorial, respectivamente, donde el intercambio comercial ha de producirse con bienes de distinta naturaleza.

El *Comercio inter – industrial*, generalmente es explicado a consecuencia de las diferencias en la dotación de recursos de los países que comercian entre sí, o de otra forma, surge de las ventajas comparativas que se obtienen de la abundancia relativa de los factores que se utilizan en la producción, y de la tecnología de la que se dispone. (Krugman y Obstfeld, 1999).

## **2.2. Análisis cualitativo o descriptivo.**

Para este análisis se recopiló la información de fuentes bibliográficas, como son publicaciones técnicas, tesis, boletines mensuales y estadísticas de organizaciones privadas y entidades gubernamentales relacionadas al sector agrícola y del sector de la palta peruana. Información referida a distintos aspectos institucionales, organizacionales, tecnológicos y comerciales. Entre las entidades gubernamentales se tomó como referencia los informes y publicaciones vertidos por el INIA, SIERRA EXPORTADORA y PROMPERÚ, así como de organizaciones privadas como PROHASS.

Para este análisis se utilizará herramientas metodológicas como: el Diamante de Porter y el análisis FODA.

### ***2.2.1. Diamante de Porter***

El diamante de Porter es una herramienta de diagnóstico para estudiar la ventaja competitiva de un sector de una nación. El diamante consta de cuatro atributos que se influyen recíprocamente. Las ventajas competitivas se gestan en base a dichos atributos que Porter identificó como: Condiciones de los factores, condiciones de la demanda, estrategia, estructura y rivalidad de la empresa y de los sectores conexos o de apoyo. Todos estos atributos conforman un sistema, al cual Porter denominó “Diamante”. Dos variables auxiliares complementan el marco del análisis: el gobierno y los hechos fortuitos o causales (Porter, 1990). El diamante de Porter nos dará a conocer la posición comparativa que presenta el Perú ante la competencia global.

#### *2.2.1.1 Condiciones de los factores*

Se refiere a la posición de la nación en relación a diferentes factores, cuáles se clasifican en factores básicos y generales y factores avanzados y especializados. Los factores básicos son aquellos que son heredados y normalmente están relacionados con las ventajas comparativas. Sin embargo, Porter establece que para generar competitividad es importante que los gobiernos fomenten la innovación mediante la creación de factores avanzados y especializados. Los factores avanzados son aquellos creados a partir de la inversión permanente en infraestructura de alto nivel. En cambio, los factores especializados son aquellos que resultan importantes o vitales para el sector.

#### *2.2.1.2. Condiciones de la demanda*

Las naciones consiguen ventaja si tienen las habilidades sectoriales para detectar de manera temprana las necesidades de los clientes y se convierten en pioneros de esas necesidades, por lo tanto, este factor representa la naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector. Los atributos más significativos son a) la composición de la demanda b) la magnitud y pautas del crecimiento de la demanda, y c) los mecanismos mediante los cuales se transmiten a los mercados extranjeros las preferencias domésticas de una nación. La calidad de la demanda es más importante que la cantidad a la hora de establecer una estrategia competitiva.

#### *2.2.1.3. Sectores conexos y de apoyo*

Este factor se refiere a la presencia o ausencia en la nación de proveedores de insumos y tecnología, servicios de asistencia técnica, transporte y comercialización, compradores para los productos, entre otros. Siendo factores determinantes para la innovación la internacionalización del sector.

#### *2.2.1.4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa*

Se refiere al entorno legal que facilita o desestimula creación de empresas, el contexto en que se organizan y gestionan las empresas, la existencia de rivales que impulsen la creatividad, las inversiones y la innovación para posesionarse en el mercado, así como la naturaleza de la rivalidad

interior. El manejo de la rivalidad interior desempeña un importante papel en el proceso de innovación y en las perspectivas de éxito internacional que se ofrezcan.

### **2.2.2. Análisis FODA**

Este análisis consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna del sector, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas (Ponce, 2006). La situación interna se refiere a aquellos elementos que se relacionan directamente con la estructura y operación del sector, como los recursos disponibles y las áreas funcionales.

La situación externa se asocia a variables de influencia global, como la economía, política, cultura, tecnología, el marco y regulaciones legales, etc., las cuales a pesar de estar fuera del control del sector, permiten ejercer acciones para aprovechar o disminuir su impacto (Ramírez, 2009).

Mediante esta herramienta se debe procurar, definir la estrategia más adecuada para seguir, aprovechando al máximo las potencialidades (fortalezas y oportunidades), minimizando los riesgos (fortalezas y amenazas), enfrentado los desafíos (debilidades y amenazas), y procurando neutralizar las limitaciones (debilidades y amenazas) (CEPAL, 2012).

## **CAPÍTULO III: MARCO CONCEPTUAL**

### **3.1. Vía de la Moderna Organización Industrial (Enfoque Porteriano)**

En la Vía de la Moderna Organización Industrial, Joskow (1995) destaca los temas de: condiciones básicas del mercado, número de agentes, interacciones competitivas, comportamiento estratégico, información asimétrica, competencia imperfecta y el poder de mercado como los temas centrales.

Bain define al tradicional paradigma de la organización industrial: Estructura-Conducta-Resultado. Ese paradigma encierra un conjunto de variables que definen la organización y performance de los mercados. Caldentey (1998) señala que Scherer replantea y actualiza las variables originales de Bain, redefiniéndolas: “...en Estructura se incluyen número de compradores y vendedores, diferenciación del producto, barreras de entrada, estructura de costos, integración vertical, conglomerados. En Conducta incluye comportamiento ante el precio, estrategia de producción, investigación e innovación, publicidad, tácticas legales. Los Resultados se relacionan con eficiencia de la producción y distribución, progreso, pleno empleo, estabilidad y equilibrio”.

Pero, es importante el trabajo de Porter (1980, 1990) en donde difunde entre las empresas muchos de los conceptos de la organización industrial relacionados con la construcción de ventajas competitivas. Porter define las dos grandes estrategias competitivas: liderar en costos o liderar en diferenciación. En el primer caso se promueve una reducción permanente de los costos, y en el otro la mejora continua de la calidad en el sentido más amplio. Porter enfatiza el rol de la innovación como capacidad de crear conocimiento como clave en la construcción de ventajas competitivas.

Ubica el escenario competitivo como un campo de rivalidad y define la influencia de proveedores y compradores, a la vez que alerta sobre las amenazas que representan los sustitutos o los nuevos ingresos al escenario competitivo.

Cuando ubica la competencia de la empresa con relación a la competitividad de las naciones determina como ejes de la ventaja la estrategia estructura y rivalidad de la empresa, a la vez que valoriza en el escenario competitivo la dotación de factores y las condiciones de la demanda. Focaliza además como clave el concepto de “cluster”, en donde ubica a los sectores conexos y de apoyo como clave de una construcción competitiva sistémica.

Porter, introduce el concepto de condiciones de los factores muy diferente respecto al concepto neoclásico de dotación de factores ya sea por su dinamismo, como por considerar la escasez como fuente generadora de ventaja competitiva. En este sentido, considera que las naciones tienen éxito en la medida en que crean e innovan.

Los factores más importantes para la venta competitiva sostenible en la mayoría de los sectores, no se refiere a aquello que pueda heredarse, según Porter, sino que se crean dentro de una nación, mediante procesos que difieren considerablemente de unas a otras naciones entre los sectores de estas. Con lo cual los gobiernos y las industrias deberían fomentar la innovación mediante la creación de factores avanzados y especializados. Cuando se jerarquizan los factores, encontramos los factores básicos (heredados) y los avanzados (los que son base de la construcción de ventaja competitiva sostenible).

#### **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS CUANTITATIVO DEL SECTOR DE LA PALTA PERUANA ANTE EL ESCENARIO INTERNACIONAL**

De acuerdo con las recientes cifras proporcionadas por FAOSTAT y que corresponden hasta el año 2012, la producción mundial de palta ha mostrado una tendencia creciente durante el período 2000-2012. En el año 2012 el volumen producido fue de 4,36 millones de toneladas, cifra récord, que refleja un 2% de crecimiento respecto al 2011. En cuanto a los principales países productores de palta destaca nítidamente México, en el año 2012 presentó una participación del 30%. Otros países de un crecimiento destacable, son Indonesia, República Dominicana, Estados Unidos, Colombia y Perú, en conjunto en el año 2012 alcanzaron una participación de 32%.

El comercio internacional de la palta sigue creciendo. En el año 2013, en todo el mundo se han cosechado para su comercialización unos 4,5 millones de toneladas, de los cuales 1 millón (25 %) se comercializa internacionalmente. Por ahora, el valor del comercio internacional de la palta alcanza los 2.100 millones de dólares. (FRESH PLAZA, 2014).

En la evolución de las exportaciones mundiales de palta, podemos observar que factores como el crecimiento de la población mundial, sumado a los nuevos hábitos de consumo -centrados en la mayor demanda de productos nutritivos, naturales y orgánicos-, y de nuevas políticas públicas de nutrición a nivel mundial, viene generando un contexto positivo para el crecimiento del consumo

mundial de frutas y hortalizas en general, y de la palta en particular. Ahora catalogado como producto de lujo, por los beneficios que proporciona a la salud.

Así, tenemos que las exportaciones mundiales de palta en el año 2000 alcanzaron las 362 mil toneladas, incrementándose sostenidamente, registrando para el año 2007 un aumento de 112% (767 mil toneladas). Del año 2007 al año 2013 se incrementaron en 54,6%, en el año 2013 las exportaciones de palta totalizaron 1,18 millones de toneladas. El mercado se encuentra dominado por cinco países: México, Perú, Holanda, Chile y España, en conjunto para el año 2013 representaron el 78.8% del total.

#### **4.1. Análisis frente a los principales productores**

##### ***4.2.1. México***

Es el principal productor y consumidor de palta en el mundo, aporta un tercio de la producción global, convirtiéndolo en el principal actor del comercio mundial de este fruto. En el periodo 2000 – 2012, su producción creció a una tasa acumulada de crecimiento anual (TACA) del 5%, en el año 2012 su producción fue de 1.316.104 toneladas (Faostat, 2014). Sus exportaciones en el periodo 2000 – 2012 crecieron a una TACA del 19%. Y en el año 2014, alcanzó las 648.729 toneladas con un valor FOB de US\$ 1.401 millones (Trademap, 2015).

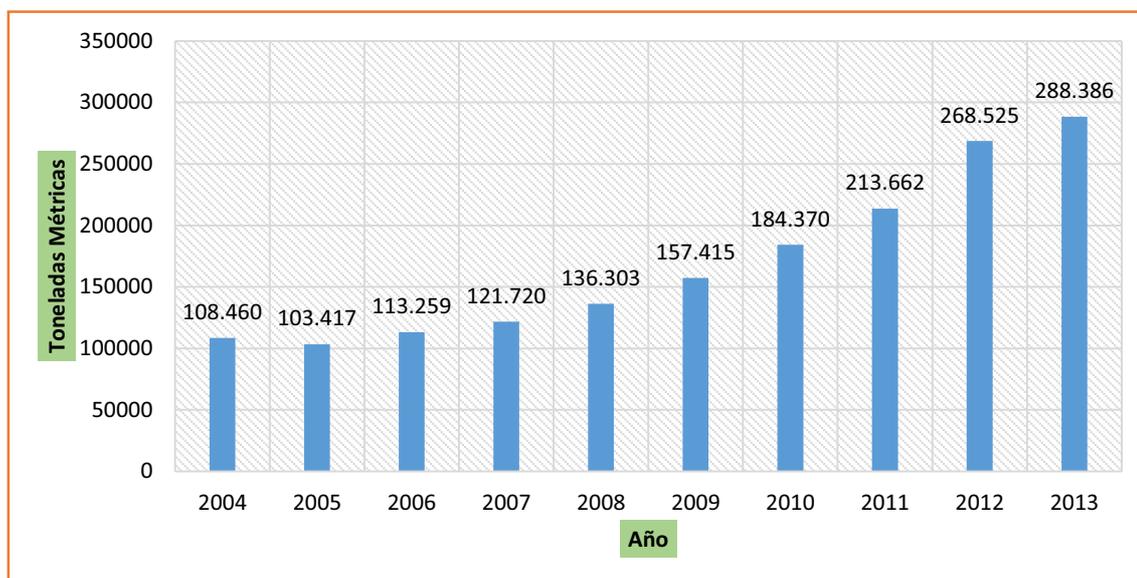
##### ***4.2.2. Chile***

La producción de paltas en Chile ha mostrado un fuerte crecimiento en los últimos años, impulsada por diferentes fuerzas que han hecho muy atractivo este cultivo. Debido a esto, Chile pasó de casi 8.000 has. en 1990 a más de 16.000 has. en 1998, siendo el tercer país en importancia a nivel mundial en la producción de palta. En el período 2000 – 2012 su producción creció a una TACA del 6%, en el año 2012 su producción alcanzó las 160.000 toneladas (Faostat, 2014). Sus exportaciones en el periodo 2000 – 2012 crecieron a una TACA del 5%, alcanzando 111.676 toneladas en el año 2014 con un valor FOB de US\$ 227,6 millones (Trademap, 2015).

##### ***4.2.3. Perú***

La producción de palta en Perú ha ido incrementándose a lo largo de los años. En el período 2000 – 2012 creció a una TACA del 9%, principalmente por el incremento de la demanda externa y la calidad del producto que ofrece. Este sector pasó de producir 94.236 toneladas en el año 2000 a 215.000 toneladas en el año 2012 (Minag, 2013). Del mismo modo, las exportaciones de palta registraron un incremento de más del 100% en el periodo 2000 – 2012 a una TACA del 37%. En el año 2014 alcanzó las 178.999 toneladas con un valor FOB de US\$ 306,9 millones (Trade Map, 2015). De acuerdo, a estos datos en los últimos 10 años, Perú ha duplicado su producción de palta, con lo cual en el año 2013 se convierte en el sexto productor y el segundo exportador mundial.

**Gráfico 1.** Evolución de la producción de palta Peruana, años 2004-2013



Fuente: FAOSTAT, 2014.

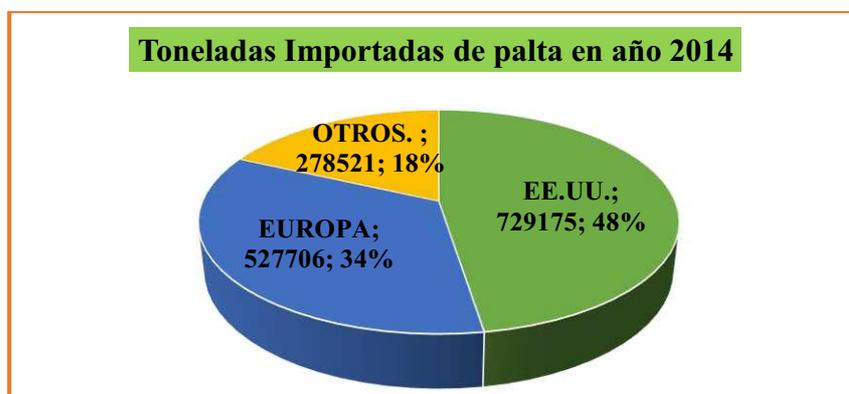
#### 4.2. Análisis de los mercados de destino

El consumo de palta en los años 80' y 90' era considerado un lujo y en muchos niveles socio económicos era poco conocido, de ahí aparecen proveedores como Israel, España, Sudáfrica e incluso Chile y México, que gracias a diversas campañas de promoción difunden sus bondades en el mercado Europeo y Norteamericano, logrando que se posicione, primero la palta “Fuerte” y “Pinkerton”, y posteriormente la palta “Hass”. Ésta última resalta por su buen sabor, calidad de la pulpa y sus beneficios para la salud como un alimento cero colesterol y alto contenido oleico.

En los primeros años de la primera década de este siglo la importación mundial de palta fluctuaba alrededor de 400 mil toneladas, continua su crecimiento en los siguientes años y en el 2007 alcanza un volumen de 780 mil toneladas, se mantiene esta tendencia en los años venideros y en el 2012 registra un volumen de 1,12 millones de toneladas. Las cifras preliminares indican que las importaciones en el año 2014 han alcanzado un volumen de 1,5 millones de toneladas (17% de crecimiento respecto al año anterior).

Los más grandes países importadores de palta del mundo están ubicados en el Hemisferio Norte, entre los que destacan el bloque de la Unión Europea con sus 28 miembros y el bloque de los Estados Unidos de Norteamérica, ambos actualmente representan el 80% de las importaciones mundiales. En el grafico 2 se muestra las importaciones mundiales de palta en el año 2014.

**Gráfico 2.** Toneladas importadas de palta en el mundo, año 2014



Fuente: Elaboración propia en base a datos de TRADEMAP (2014).

A continuación se presenta un análisis de los principales mercados de destino de la palta en el mundo.

#### **4.2.1. Estados Unidos.**

Estados Unidos, es un mega mercado constituido por 318 millones de consumidores, con una producción de acuerdo con las estadísticas de la FAO de 245 mil toneladas de palta en el año 2012, de la que descontando 29,6 mil toneladas por exportaciones, y sumando 503 mil toneladas por importaciones, muestra una demanda interna aparente de 718,4 mil toneladas, que en términos per cápita arroja un consumo de 2,8 kilogramos por año.

Las cifras anteriores muestran a este país como un mercado de enorme potencial de consumo, ya que con solo aumentar en un kilogramo permitiría un aumento del consumo total en 318 mil toneladas por año. En ese sentido, las perspectivas de crecimiento son muy importantes, es un mercado muy dinámico. En el año 2000 importaba 79 mil toneladas, y en los siguientes años ha venido aumentando de una manera sostenida, de manera que al año 2014 ha importado un volumen de 729,1 mil toneladas, representando el 45% de toda la demanda mundial de este producto.

México es el principal proveedor de paltas al mercado de EE.UU., provee el 93,2 % de sus exportaciones a este mercado. Durante el año 2014 exportó 604.7 mil toneladas, esta cifra es un récord al rebasar por primera vez el medio millón de toneladas de exportación a Estados Unidos (Serena, 2014).

Chile en la actualidad provee el 37% de sus exportaciones a este mercado, su participación ha ido disminuyendo, en el año 2010 era del 60%. Durante el año 2014 exportó 41,5 mil toneladas, constituyéndose así EE.UU. como un importante mercado de Chile (Trade Map, 2014).

Perú a partir del año 2011 su oferta exportable a este mercado ha venido en aumento, pasando de un 11% en este año a 36% en el año 2014. Por lo tanto, en el año 2014 exportó 64.448 toneladas con una variación del 189% con respecto al año anterior (SUNAT, 2013).

#### **4.2.2. Europa**

La Unión Europea, es un bloque económico constituido por 28 economías desarrolladas y son los que constituyen la Unión Económica Europea (UE), se estima que está conformada por alrededor de 507 millones de consumidores.

Actualmente, el mercado Europeo se encuentra abastecido prácticamente todo el año con palta hass, que lentamente está empezando a dominar el mercado, así como con también variedades verdes como Fuerte, Ettinger, Edranol y Zutano (Cifuentes, 2014). Los principales abastecedores de paltas en Europa son España, Israel, Sudáfrica, México, Perú, Kenya y Chile. El consumo per cápita para el año 2012 en promedio se encontró en 1,2 kg por habitante con tendencia creciente a los próximos años (Faostat, 2014).

México dispone de una ventana de oportunidad de cuatro meses para ingresar a este mercado. Actualmente México concentra en este mercado el 2% de su oferta, en el año 2014 exportó a este mercado 11.152 toneladas (Trade Map, 2015) y su intención para los próximos años es llegar con mayor intensidad, a pesar de que Europa es un mercado difícil en el que concurre fruta de muchas partes del mundo.

Chile ofrece el 49% de su oferta a este mercado. En el año 2014 exportó 54.522 toneladas, con miras a extenderse como lo ha hecho con Estados Unidos y aumentar su participación.

Perú tiene como principales destinos de la palta a los países europeos, quienes concentran más del 60% de las exportaciones nacionales; así tenemos a Holanda como centro de operaciones de los principales wholesale traders y retailers europeos, quienes recibieron el 44,1%, seguido por España con 25,1% y Francia con 1,9%. En el año 2014 el Perú exportó a Europa 104.597 toneladas

Si bien la concentración de las exportaciones de paltas del Perú se encuentra centralizada en dos mega-mercados con el 96%, el saldo de las exportaciones se dirigen a un grupo adicional de mercados, que no son importantes en términos de volumen, pero son los mercados que en el futuro podrían ser la alternativa o el complemento de las exportaciones hacia los dos megamercados. Si no consideramos a los dos mercados señalados, hasta el año 2005 apenas había entre 1 y 2 mercados adicionales. Esta situación empieza a cambiar a partir del año 2006, pero desde el 2011 hacia adelante van apareciendo mercados más pequeños, de manera que desde el 2011 hacia adelante alrededor de 14 mercados adicionales se reparten el saldo del 4% de las exportaciones totales.

Por otro lado, si comparamos el nivel de diversificación de exportaciones del primer exportador del mundo México, notamos que tampoco es muy diversificada, hasta el año 2012 se encontraba distribuida entre 11 o 12 mercados; sin embargo, la mayor parte de sus exportaciones se dirigían hacia los Estados Unidos, Japón y Canadá (92% del total). En el año 2013 se amplía sus exportaciones hacia 14 mercados, incluyendo a los países de la UE como un solo bloque económico. Pero, el bloque europeo es un mercado de segundo nivel para las exportaciones mexicanas, incluso son más importantes las exportaciones realizadas hacia los países de

Centroamérica. Aquí hay un detalle que no debemos dejar pasar, es que Canadá y Japón son mercados importantes hacia donde el Perú no exporta o exporta niveles bastante marginales, como es el caso de Canadá, que debemos tener en consideración como potenciales mercados de destino de nuestras exportaciones (Minagri, 2015).

### 4.3. Costos de producción

El costo de producción de palta en el Perú, es una de las aristas sobre las que se construye su performance, siendo en promedio durante la última década 428,7 dólares por tonelada. Este valor en comparación al de otros productores mundiales es uno de los más bajos, después de República Dominicana.

Los costos productivos en el año 2012 distan entre México y Perú en aproximadamente 186,2 USD/ton, por lo tanto, México le cuesta alrededor de 20% más que a Perú producir una tonelada de palta.

Con respecto a Chile, para producir una tonelada de palta en el año 2012 le costaba 1.553,5 USD/ton, lo que significa, que a Chile le cuesta alrededor del 100% más que a Perú producir una tonelada de palta (FAOSTAT, 2014).

Esto significativamente representa una oportunidad para continuar la expansión productiva de la palta peruana.

**Cuadro 1:** Costos de producción de palta en el mundo (USD/ton)

Productores	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	PROMEDIO Costo (USD/Ton)
Chile	539,9	642,2	553,7	689,9	693,7	704,8	1.486,6	1.085,2	1.100,4	-	1.553,5	904,9
Colombia	416,1	488,0	572,6	452,9	787,5	1.134,1	1.170,3	1.182,4	1.421,7	1.627,8	1.596,9	986,4
República Dominicana	272,8	158,2	183,7	419	349,8	371,5	369,8	324,3	391,8	396,5	-	323,7
Indonesia	413,6	444,6	-	345,9	447,2	367,3	514,4	458,8	562,5	635,9	647	483,7
México	464,3	550,3	546,3	684,5	738,3	962,4	963	907,7	1.013,1	1.158,9	958,9	813,4
Perú	236	221,4	231,9	282,3	333	374,3	509,5	515	595,7	643,6	772,7	428,6
Sudáfrica	296,5	526,1	618	474,2	542,7	658,4	569	515,3	803,7	883	875,1	614,7
Estados Unidos	211,6	186,3	178,6	124,6	198,4	195,1	203,9	158,7	303,1	169,8	-	1.930,1

Fuente. FAOSTAT. 2014

### 4.4. Rendimientos

El rendimiento promedio de la producción mundial de palta durante los últimos trece años es de 8,7 toneladas por hectárea, aunque la evolución anual es bastante inestable, incluso en el año 2008

cae a su nivel más bajo, 8 toneladas por hectárea, debido a la abrupta caída de la producción de países como Estados Unidos, Israel, Chile y España.

La producción de palta peruana contempla como uno de los factores agrícolas más relevantes a la productividad, es decir, el rendimiento por hectárea. Al mirar los rindes productivos de los 9 principales productores de palta en el mundo, se reveló que el Perú se ubica en el quinto lugar, obteniendo en el año 2012 una productividad de 10,8 toneladas por hectárea aproximadamente. De acuerdo a este valor Perú tiene rindes menores a los de República Dominicana, Sudáfrica, Brasil e Indonesia. Sin embargo, este rendimiento que tiene Perú es mayor frente a sus dos principales competidores: México y Chile (ver cuadro 2). Asimismo, se observa que la productividad ha ido en aumento, con una variación positiva de 1,7 ton/ha en el periodo 2001- 2012.

**Cuadro 2:** Rendimientos de producción de palta en el mundo (Ton/Ha)

<i>Tonelada/Hectárea</i>						
<b>Ranking</b>	<b>País</b>	<b>2001</b>	<b>2005</b>	<b>2010</b>	<b>2012</b>	<b>Variación 2001-2012</b>
1	República Dominicana	12,8	22,2	27,3	25,9	102,3%
2	Kenya	12,2	13,0	19,6	17,1	40,2%
3	Brasil	13,0	14,7	13,8	16,7	28,5%
4	Indonesia	12,6	13,3	10,9	12,8	1,6%
5	Perú	9,1	8,8	10,4	10,8	18,7%
6	México	10,0	9,9	8,9	10,1	1,0%
7	Colombia	9,9	10,7	9,5	8,6	-13,1%
8	Chile	4,9	6,0	4,9	4,3	-12,2%
9	Estados Unidos	7,7	10,4	6,5	9,8	27,3%
	Mundo	8,4	9,0	8,5	9,0	7,1%

Fuente: FAO Stat

#### 4.5. Precios de exportación

En todos los mercados hacia donde se exporta, Perú enfrenta competencia y rivalidad de precios de venta. Un bajo o alto precio no es en definitiva característica de la calidad del fruto, este está más ligado al costo de producción y a la estrategia comercial al momento de negociar que maneje el exportador con el importador. Sin embargo, un bajo precio que acompaña a un producto de calidad siempre resulta más atractivo para el demandante.

En el cuadro 3 se listan los precios de importación de palta para algunos mercados, se observa allí las diferencias existentes en los precios con los que llega la palta de distintos exportadores hacia un mismo destino.

En el mayor de los casos, el precio de exportación que recibe Perú es mayor al precio promedio que pagan los principales importadores a los que les proveen de este fruto. Por lo tanto, es factible deducir que el precio de exportación de la palta peruana, contribuye a su performance a nivel internacional.

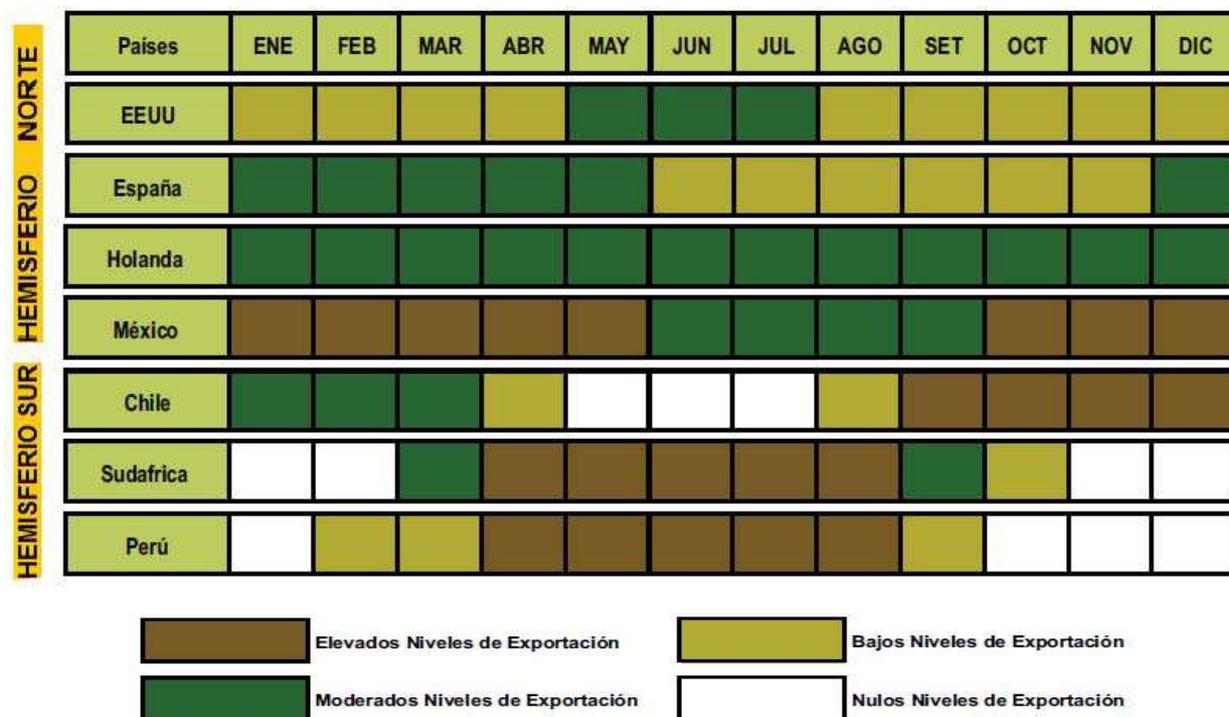
**Cuadro 3:** Precio de exportación de palta (USD/Kg)

<b>HOLANDA</b>	Exportador	USD/Kg	<b>ESPAÑA</b>	Exportador	USD/Kg
	<b>Perú</b>	<b>2.4</b>		<b>Perú</b>	<b>2.0</b>
	Sudáfrica	2.4		Chile	2.0
	Chile	2.1		México	2.7
	Israel	2.1		Francia	2.1
	España	2.6		Holanda	2.4
	<b>Promedio</b>	<b>2.3</b>		<b>Promedio</b>	<b>2.0</b>
	<b>EE.UU</b>	Exportador		USD/Kg	<b>REINO UNIDO</b>
México		2.0	Sudáfrica	2.3	
<b>Perú</b>		<b>2.3</b>	Chile	2.2	
Chile		1.8	Israel	2.3	
República Dominicana		1.2	<b>Perú</b>	<b>2.2</b>	
Costa Rica		1.2	Holanda	2.1	
<b>Promedio</b>		<b>2.0</b>	<b>Promedio</b>	<b>2.2</b>	

Fuente. TradeMap, 2012

Un factor importante de tener precios atractivos en los principales mercados es la estacionalidad. Es decir, Perú ofrece su máximo nivel de exportación de palta en los meses en que los principales exportadores tienen niveles de exportación de moderados para abajo. De esta manera, al entrar en los principales mercados y habiendo la carencia de esta fruta, se obtienen mejores precios. En el gráfico 3, se muestra la estacionalidad de los principales exportadores de palta en el mundo.

**Gráfico 3:** Estacionalidad de exportaciones mundiales de palta



Fuente: Estadísticas Nacionales/Global Trade Atlas (Elaboración propia)

Por otro lado, la *estacionalidad de las importaciones* de estos principales mercados juega un rol muy importante en el comercio y en los precios de exportación. Por ejemplo, Holanda importa palta durante todo el año, elevando sus importaciones cuando ingresa Perú entre marzo y octubre. En este periodo, México tiene poca presencia y Chile recién empieza a entrar en el mes de Octubre; esto hace que los precios que recibe Perú mantengan casi el mismo nivel de los precios promedios de importación, con ciertos picos excepcionales llegando algunas veces a obtener 3 USD/Kg.

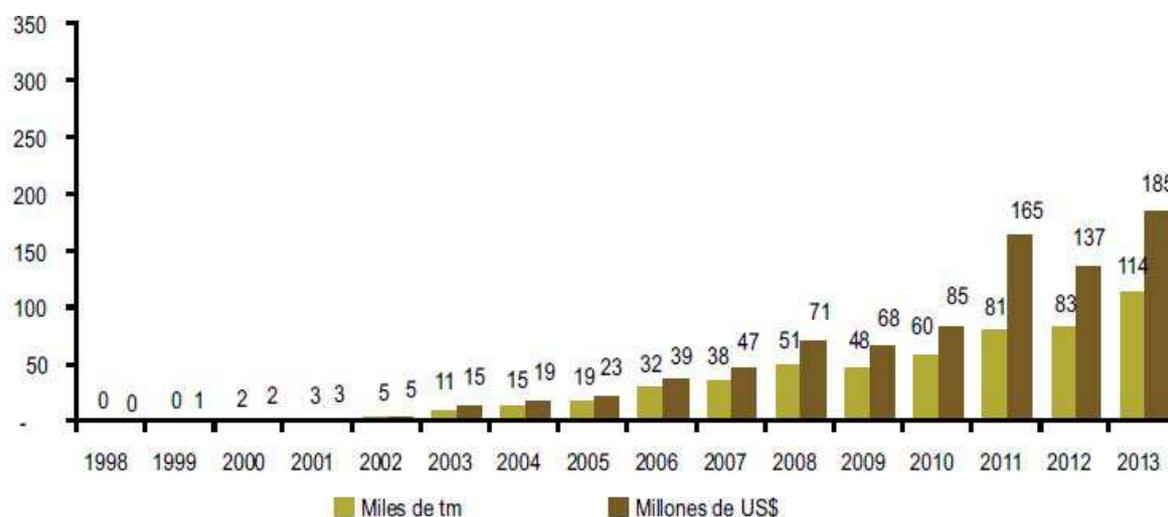
Estados Unidos en los últimos cuatro años, importa palta de Perú, en un período en que no compete con su producción local, ni con las colocaciones desde México o Chile. Esto a permitido, que en el periodo 2013 la palta peruana tenga un precio de importación de 2,37 USD/Kg.

Otro factor, que hace que Perú reciba precios atractivos de exportación, es la calidad fitosanitaria. Según el Dr. Mark Hoddle del Centro de Investigación de Especies Invasivas de la Universidad de California en Riverside, reconocido por sus trabajos en *Stenoma catenifer* en diferentes partes de mundo, corrobora los argumentos de SENASA (Servicio Nacional de Sanidad Agraria) referidos a la ausencia de *Stenoma catenifer* en los fundos exportadores del Perú. Y en general reconoce la alta calidad fitosanitaria de las frutas de palta destinadas a la exportación.

Dada esta particularidad de Perú, en el año 2011 las exportaciones enfrentan un salto espectacular, no solo por los mejores precios, sino que el Gobierno norteamericano elimina dicho

condicionamiento fitosanitario, el tratamiento en frío, lográndose exportar 81 mil toneladas (ver Gráfico 4).

**Gráfico 4:** Evolución de las exportaciones de palta fresca, de Perú.



Fuente: sunat

En los años 2012 y 2013 los precios se moderan pero siguen altos, el volumen exportado en dichos años alcanza las 83 mil toneladas y 114 mil toneladas respectivamente (37% de crecimiento). El mercado norteamericano, se convierte en el segundo en importancia después de la Unión Europea, y se registran cifras récord de exportación en términos de volumen y precios.

Los mayores volúmenes exportados de Perú corresponden a la variedad Hass, reconocida internacionalmente por su excelente calidad de pulpa y de cáscara gruesa, que le permite tolerar bien el transporte a largas distancias y es un producto muy cotizado en el mercado internacional. La variedad Hass constituye un 40% de la producción nacional y el 95% de esta es destinada a la exportación. Según Guillermo Parodi, ingeniero del programa Frutales de Sierra Exportadora, indicó que del total de paltas que se exportan el 97% está representado por la Hass (La Republica, 2013).

#### 4.6. Índice de Balassa o de ventajas comparativas reveladas (IVCR)

Para efectos de este trabajo, y entendiendo por competitividad la capacidad de un país para conquistar, mantener y ampliar su participación en los mercados, de acuerdo con los niveles de precios existentes; y haciendo uso de la información del comercio internacional se determina el índice de Balassa de la palta peruana y la de los dos principales jugadores en el comercio de la palta: México y Chile.

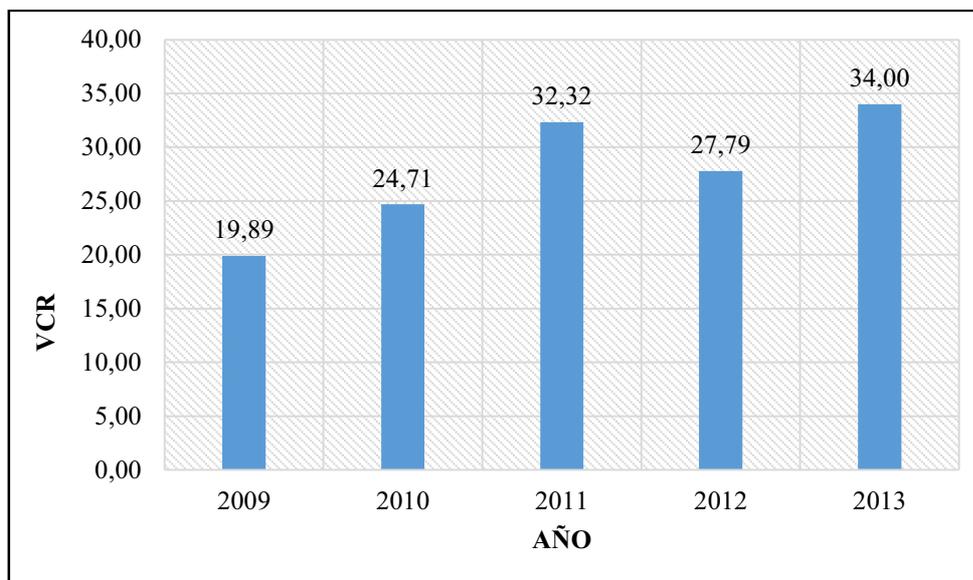
Para hallar el índice de Balassa para la palta peruana, se hizo uso de los siguientes datos y de acuerdo a la fórmula que se indicó en la metodología de este trabajo.

**Cuadro 4:** Base de datos para el cálculo de las Ventajas Comparativas Reveladas VCR de la palta Peruana.

AÑO	EXPORTACIÓN DE PERÚ (Millón US\$)		EXPORTACIÓN MUNDIAL (Millón US\$)		Ventajas Comparativas Reveladas VCR (Balassa, 1965)
	PALTA	TOTAL	PALTA	TOTAL	
2009	64	26.962	1.488.252	12.396.000	19,89
2010	85	35.565	1.461.186	15.133.000	24,71
2011	164	46.376	2.009.979	18.328.000	32,32
2012	136	46.366	1.945.539	18.404.000	27,79
2013	185	42.179	2.427.837	18.816.000	34,00

Fuente: Elaboración propia en base a información de la OMC Y TRADE MAP

**Gráfico 5:** ventajas comparativas reveladas (VCR) de la palta de Perú



Fuente: elaboración propia en base a información de la OMC Y TRADE MAP

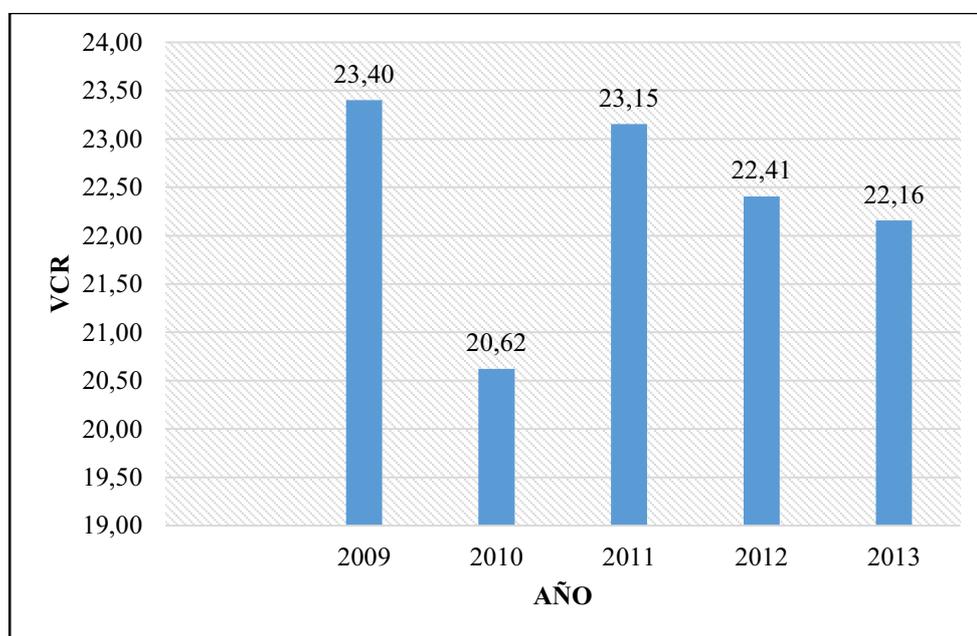
El gráfico anterior muestra que la palta peruana presenta una IVCR mayor a uno y en los últimos 5 años ha obtenido un IVCR Promedio de 29,7. Este valor nos indica que la palta en el Perú presenta altas ventajas comparativas. En comparación con sus competidores, en el cuadro 5 se observa el Índice de Balassa para México. Podemos observar que ronda los 22-23 puntos, lo cual demuestra una ventaja comparativa relevada menor en comparación con Perú.

**Cuadro 5:** Base de datos para el cálculo de las Ventajas Comparativas Reveladas VCR de México.

AÑO	EXPORTACIÓN DE MEXICO (Millón US\$)		EXPORTACIÓN MUNDIAL (Millón US\$)		Ventajas Comparativas Reveladas VCR (Balassa, 1965)
	PALTA	TOTAL	PALTA	TOTAL	
2009	645	229.712	1488.252	12.396.000	23,40
2010	594	298.305	1461.186	15.133.000	20,62
2011	888	349.569	2009.979	18.328.000	23,15
2012	878	370.642	1945.539	18.404.000	22,41
2013	1.087	380.189	2427.837	18.816.000	22,16

Fuente: Elaboración propia en base a información de la OMC Y TRADE MAP

**Gráfico 6:** ventajas comparativas reveladas (VCR) de la palta de México



Fuente: elaboración propia en base a información de la OMC Y TRADE MAP

El gráfico anterior muestra que la palta de México presenta un IVCR mayor a uno, pero en los últimos 5 años ha venido en descenso, obteniendo un valor promedio de 22,36 este valor nos indica que la palta para México es muy importante dentro de sus exportaciones y presenta altas ventajas comparativas. Sin embargo, el hecho de tener un IVCR menor a Perú indica que la palta peruana tiene mayor importancia y mayores ventajas comparativas.

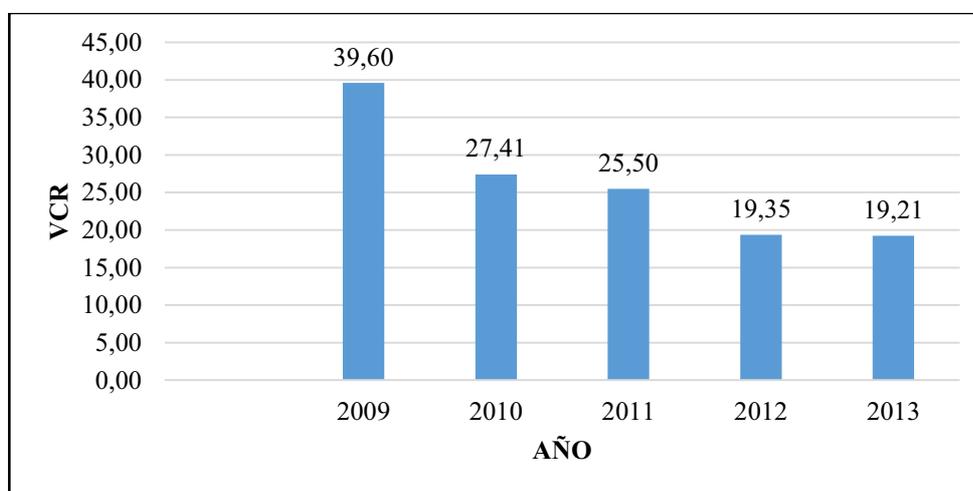
En el caso de Chile, el índice ha sido muy alto en el año 2009 pero, ha ido descendiendo situándose actualmente por debajo de los valores de Perú. En el cuadro 6 se muestra el IVCR para Chile.

**Cuadro 6:** Base de datos para el cálculo de las Ventajas Comparativas Reveladas VCR para Chile.

AÑO	EXPORTACIÓN DE CHILE (Millón US\$)		EXPORTACIÓN MUNDIAL (Millón US\$)		Ventajas Comparativas Reveladas VCR (Balassa, 1965)
	PALTA	TOTAL	PALTA	TOTAL	
2009	264	55.462	1.488.252	12.396.000	39,60
2010	188	71.108	1.461.186	15.133.000	27,41
2011	228	81.437	2.009.979	18.328.000	25,50
2012	159	77.865	1.945.539	18.404.000	19,35
2013	190	76.684	2.427.837	18.816.000	19,21

Fuente: Elaboración propia en base a información de la OMC Y TRADE MAP

**Gráfico 7:** ventajas comparativas reveladas (VCR) de la palta de Chile



Fuente: Elaboración propia en base a información de la OMC Y TRADE MAP

El gráfico anterior muestra que la palta de Chile presenta una IVCR mayor a uno. Pero al igual que México, en los últimos 5 años ha venido en descenso obteniendo un VCR Promedio de 26,21. Este valor no deja duda que la palta para Chile tiene mucha importancia dentro de sus exportaciones y presenta altas ventajas comparativas. Pero comparado con Perú presenta un IVCR menor, lo que indica que la palta peruana tiene mayor importancia y mayores ventajas comparativas.

A todo esto, es necesario recordar que el IVCR es un indicador complementario a otros de análisis de productos, y sirve de insumo para una discusión de políticas de mejora sobre los productos y sectores que muestran ventajas comparativas. Según Balassa (1995) “*Además del flujo de comercio existen otros factores no necesariamente de mercado que ayudan a determinar el performance de un determinado sector*”, es por eso que estos otros factores serán analizados en el capítulo 5 en el punto correspondiente al Diamante de Porter.

#### 4.7. Índice de Grubel y Lloyd (GLi)

Mediante el uso de la información del comercio internacional, se determina el índice de Grubel y Lloyd, ya que al incluir ponderaciones refleja mejor la importancia relativa de cada industria en el

comercio exterior, este índice será aplicado al caso de estudio, en el comercio de paltas de Perú. Y también se analizará la de los dos principales jugadores en el comercio de la palta: México y Chile.

Para hallar GLi para la palta peruana, se hizo uso de los siguientes datos y de acuerdo a la fórmula que se indicó en la metodología de este trabajo.

**Cuadro 7:** Base de datos para el cálculo del índice de Grubel y Lloyd para Perú.

AÑO	EXPORTACIONES (Millón US\$)	IMPORTACIONES (Millón US\$)	GLi
2010	84,848	0,000	0,000
2011	164,399	0,000	0,000
2012	136,208	0,000	0,000
2013	185,019	0,000	0,000
2014	306,939	0,000	0,000
<b>PROMEDIO</b>			<b>0,000</b>

Fuente: Elaboración propia en base a información de TRADE MAP

El cuadro anterior muestra que el comercio de la palta peruana presenta un GLi igual a cero en los últimos 5 años. Este resultado quiere decir que el comercio de la palta de Perú presenta un solo flujo de comercio (exportaciones), dando lugar a una especialización inter-industrial plena, es decir, el Perú hace uso de sus ventajas comparativas para lograr la especialización en la producción de palta.

En comparación con sus competidores, en el cuadro 8 se observa el GLi para México. Podemos observar que los últimos 5 años ha tenido participación tanto en las exportaciones como en las importaciones de palta, el simple hecho de que haya este flujo lo ubica en el comercio intra – industrial pero, el valor promedio que ronda el GLi es de 0,007 un valor muy bajo, ubicando a la palta de México dentro del comercio inter-industrial.

**Cuadro 8:** Base de datos para el cálculo del índice de Grubel y Lloyd para México.

AÑO	EXPORTACIONES (Millón US\$)	IMPORTACIONES (Millón US\$)	GLi
2010	594,010	8,025	0,027
2011	887,642	2,010	0,005
2012	877,908	0,646	0,001
2013	1106,274	2,360	0,004
2014	1401,447	0,091	0,000
<b>PROMEDIO</b>			<b>0,007</b>

Fuente: Elaboración propia en base a información de TRADE MAP

En el caso de Chile, el comercio de palta tiene participación tanto en exportaciones como importaciones, ubicándolo en el comercio intra – industrial, un GLi promedio de 0,029, muestra

que existe un bajo grado de intercambio en el comercio por lo tanto, Chile al igual que México ubican al sector de la palta en el comercio inter – industrial.

**Cuadro 9:** Base de datos para el cálculo del índice de Grubel y Lloyd para Chile.

AÑO	EXPORTACIONES (Millón US\$)	IMPORTACIONES (Millón US\$)	GLi
2010	188,119	0,160	0,002
2011	214,780	2,643	0,024
2012	159,257	1,068	0,013
2013	184,767	7,360	0,077
2014	227,632	3,578	0,031
<b>PROMEDIO</b>			<b>0,029</b>

Fuente: Elaboración propia en base a información de TRADE MAP

Al calcular los índices de Grubel y Lloyd, podemos notar que el Perú tiene por excelencia un comercio inter – industrial para la palta, a diferencia de México y Chile que presentan un comercio en ambas direcciones (exportaciones e importaciones). El comercio inter – industrial de Perú, puede ser explicado a consecuencia de la dotación de recursos que presenta, o de otra forma, puede surgir de las ventajas comparativas que se obtienen de la abundancia relativa de los factores que se utilizan en la producción, y de la tecnología de la que se dispone. De tal manera, estos otros factores serán analizados en el capítulo 5 en el punto correspondiente al Diamante de Porter.

## **CAPITULO V: ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL SECTOR DE LA PALTA EN EL PERÚ**

### **5.1. Introducción**

La producción de palta en el Perú ha tenido un crecimiento sostenido, apoyado por la promoción del sector privado y público. Además, se ha ido consolidando como consecuencia de factores favorables como el crecimiento del consumo mundial, la apertura y acceso de nuevos mercados, especialización en la gestión integral del cultivo, cumplimiento de los requisitos fitosanitarios, entre otros; estos factores han logrado un aumento mayor al 100% en los últimos 10 años.

Además, las características agroecológicas de la costa peruana, valles interandinos y ceja de selva, ofrecen excelentes condiciones para su producción; es posible producir todo el año, siendo una ventaja competitiva que la mayor concentración de cosechas coincide con la ventana de mayor importación de los países del hemisferio norte (Minag, 2008).

En la costa del Perú, se ubican las mayores superficies cultivadas orientadas a la agroexportación. La costa peruana concentra casi el 98% de la producción, y destacan los departamentos de la Libertad, Lima, Ica y Ancash con el 80% de la producción nacional. El 2% restante se produce en la región sierra y selva.

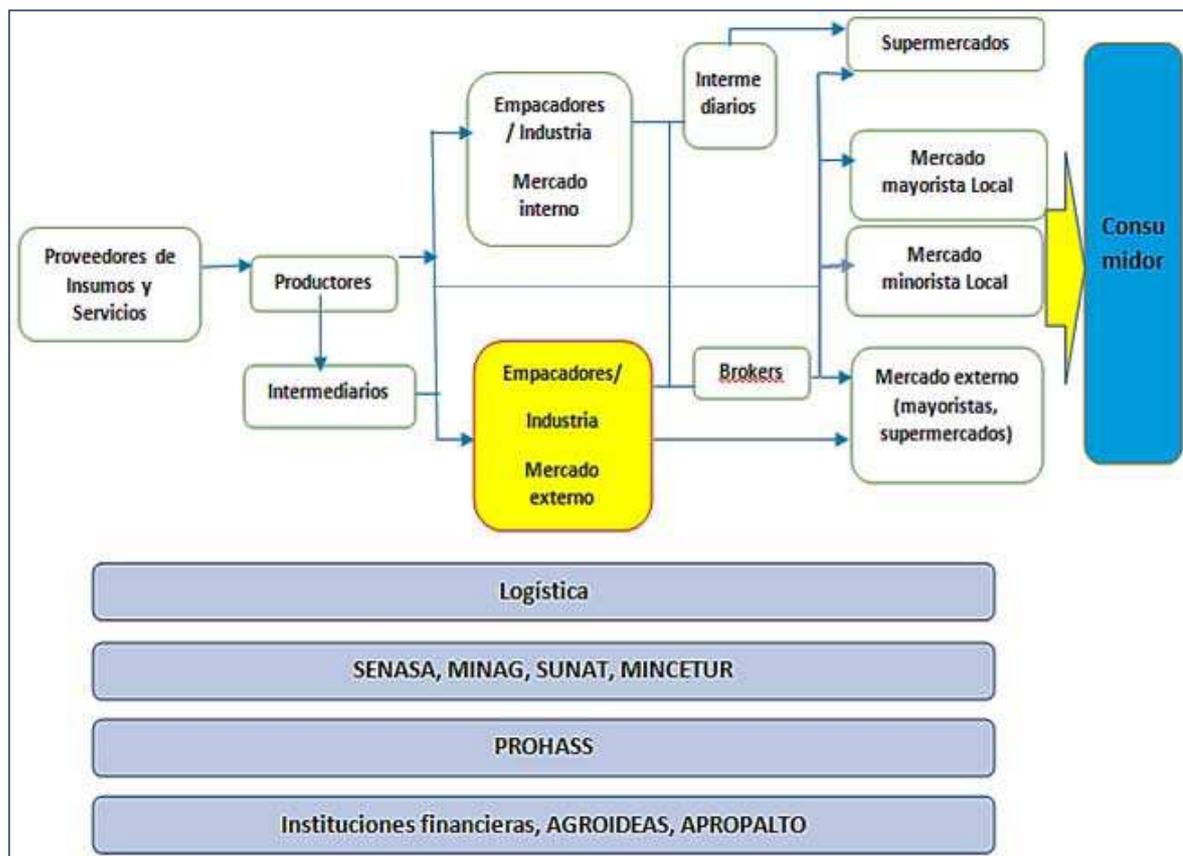
A nivel nacional las variedades de palta de mayor producción son la Hass, fuerte, criolla y Ettinger. El Ministerio de Agricultura a la fecha estima que la superficie sembrada es mayor a 40 mil hectáreas, de las cuales la palta Hass ocupa más de 12 mil hectáreas con una proyección de incorporar 15 mil hectáreas situadas en la sierra peruana (MINAG, 2014).

#### ***5.1.1. Estructura del sector de la palta peruana***

El sector de la palta peruana comprende cinco fases que son: producción de materia prima, acopio, empaque y/o Industrialización, comercialización y consumo, en los cuales intervienen diferentes actores ya sean públicos o privados.

En el gráfico 8 se muestra los diferentes actores que participan en las diferentes fases del sector de la palta peruana.

**Gráfico 8:** Actores del sector de la palta peruana.



Fuente. Elaboración propia

#### 5.1.1.1. Producción de Materia Prima

La producción de palta se genera a través de productores individuales, productores asociados, o en campos propios de empresas privadas. La producción está distribuida a lo largo de la región costa, donde se ubican la mayor cantidad de grandes productores. Muchos están integrados verticalmente hacia atrás con campos propios y algunos hacia adelante con establecimientos de empaque.

Por otra parte, en los principales departamentos agrícolas de la sierra se ubican los medianos y pequeños productores. Los productores de la sierra poseen ventajas comparativas de estacionalidad, ya que su producción sale en los primeros meses del año, ofreciendo una ventaja comercial con relación a los productores de la costa.

#### 5.1.1.2. Acopio

El acopio de la fruta es realizado por productores, intermediarios y empresas empacadoras, estos destinan la producción hacia la industria para su empaque o transformación, o también al mercado interno. La presencia de los intermediarios se da mayormente en zonas donde hay pequeños

productores dispersos como es el caso de la sierra peruana. La práctica común de la mayoría de productores es vender directamente a las plantas empacadoras, asociaciones o cooperativas a fin de reducir el oportunismo que puede haber por parte de los intermediarios.

#### 5.1.1.3. Empaque y/o industrialización

La industria empaquetadora, destina el 40% de la producción nacional a la exportación. Se abastece de materia prima a través de la producción obtenida en campos propios, o través de terceros (acopiadores o productores que no cuentan con plantas propias). En ambos casos, el objetivo es asegurar la calidad y volumen del producto. El SENASA cumple un rol muy importante en el empaque, porque monitorea la calidad fitosanitaria del producto y da el visto bueno del producto a exportar.

La matriz de las plantas empaquetadoras de palta en Perú está conformada por más de 200 empresas exportadoras (Cuadro 7) liderado por la empresa Camposol S.A., con una participación del 20% de las exportaciones.

**Cuadro 10:** Principales empresas exportadoras nacionales de palta (Ton/Año)

N°	EMPRESAS EXPORTADORAS	2009	2010	2011	2012	2013	PART. 2013
		Ton/Año					
1	CAMPOSOL S.A.	8.593,6	11.339,4	15.626,2	11.397,2	22.979,4	20,1%
2	CONSORCIO DE PRODUCTORES DE FRUTA S.A.	8.965,6	10.408,4	10.521,3	12.352,2	9.863,7	8,6%
3	SOCIEDAD AGRICOLA DROKASA S.A.	2.086,5	3.458,1	7.782,3	9.450,8	6.855,7	6,0%
4	AGRICOLA CERRO PRIETO S.A.C.	0	0	0	1.171,0	6.778,1	5,9%
5	AVO PERU SAC	1.103,7	3.379,7	5.768,7	3.580,3	5.216,4	4,6%
	OTROS	27.444,6	30.892,7	41.593,5	35.486,9	62.873,4	54,8%
	<b>SUMA TOTAL</b>	48.193,9	59.478,3	81.291,7	83.438,5	114.566,8	100,0%

Fuente: SUNAT

#### 5.1.1.4. Distribución

La distribución al mercado interno, se realiza a través de intermediarios o directamente por los productores, que a su vez distribuyen a supermercados, o a mercados mayoristas o minoristas. Para el mercado externo, la industria se vale de brokers, representantes o distribución directa a clientes.

Un modelo eficiente de distribución internacional es el adoptado por la empresa CAMPOSOL S.A., que consiste en abrir oficinas de ventas y distribución en Maasdijk Holanda cuya finalidad es atender los mercados del noroeste de Europa. A fines del año 2013, en el sur del estado de Florida

en EE.UU abrió una sucursal de ventas en Pompano Beach y en el año 2014 continúa expandiendo sus estructuras comerciales en los mercados europeos.

Estas oficinas se han ubicado en puntos estratégicos para distribuir los productos y atender los pedidos y sugerencias de sus principales clientes. Esta coordinación en el eslabón de la distribución logra disminuir los costos de transacción. El resultado final de este modelo de distribución se refleja en la competitividad desarrollada y la consolidación como la primera empresa exportadora peruana de paltas. Este es un modelo a seguir por las demás empresas para asegurar mayores ingresos, y lograr la satisfacción de los clientes ya sean externos e internos como (trabajadores, productores, y otros involucrados en el sector de la palta).

#### *4.1.1.5. Clientes*

En el comercio de palta tenemos dos tipos de mercado con diferentes tipos de clientes, el mercado externo a dónde se destina casi el 40% de la producción nacional y con importadores como EE.UU y Europa. Estos clientes exigen que los productos frescos como la palta estén enteros, sanos y limpios, con olor y sabor normal, exento de plagas, de daños por plagas y por bajas temperaturas, que cumplan con los requisitos propios del producto, etc. Además de cumplir con los requisitos y exigencias legales del mercado de destino.

El otro mercado es el doméstico, donde la mayor parte de la palta va para consumo directo o en fresco y los clientes están diferenciados de acuerdo al nivel de sus ingresos. Los de mayores recursos obtienen el producto en los supermercados, teniendo en cuenta la calidad sanitaria del producto y los clientes de menores recursos que optan por comprar el producto en mercados mayoristas y minoristas.

Los otros clientes son las industrias transformadoras de la palta, quienes a partir del producto fresco obtienen pulpa, aceite extra-virgen, palta trozada y guacamole, estos optan por comprar la palta que no da con calibres deseados de un producto fresco para exportación.

## **5.2. Diamante de Porter**

El sector de la palta peruana presenta ventajas comparativas que han permitido su desarrollo, crecimiento y han asegurado su performance en estos últimos años. En la presente sección se analizan los componentes del Diamante de Porter aplicadas para la producción de palta en el Perú.

### ***5.2.1. Condiciones de factores de producción***

Perú cuenta con factores básicos, sobre los que construye sus ventajas comparativas para la producción, y con factores avanzados, que dotan de fortaleza a este atributo del diamante de Porter. A su vez, posee tanto factores especializados, tanto para la producción de palta como para su industrialización.

### 5.2.1.1. Factores básicos

El Perú abarca una gran variedad de ecosistemas, que lo diferencian del resto del mundo y le asignan ventajas comparativas sobre los demás países de la Costa del Pacífico, que junto a otros factores, condiciona las opciones tecnológicas a utilizar para el productor agrario. Por lo tanto, el sector agrario puede ser caracterizado bajo dos aspectos: disponibilidad de recursos naturales - enfatizando la superficie para uso agropecuario y forestal-, y la dotación del recurso hídrico y el factor climático (Vela y Gonzales, 2011).

#### - Disponibilidad de tierra:

De acuerdo a los resultados del Censo Nacional Agropecuario del año 2012, la Región Natural de la Sierra posee el 57,5% de la superficie agropecuaria total, la Región de la Selva posee el 31,1% y en la Costa se ubica el 11,5% de la superficie agropecuaria. De las 22.269.271 hectáreas de superficie agropecuaria que se ubican en la Sierra, la superficie agrícola productiva es el 15%, los pastos naturales representan el 70% y los montes y bosques el 7%. (INEI, 2012).

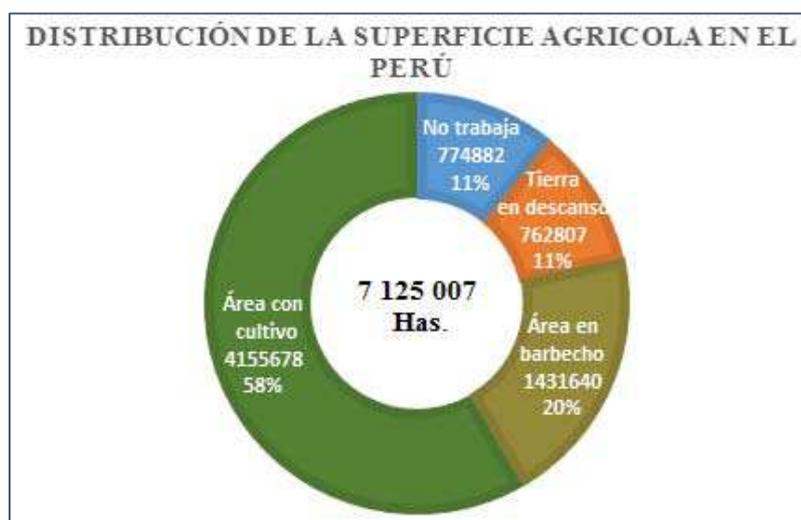
**Cuadro 11:** superficie agropecuaria por región natural (hectáreas)

SUPERFICIE AGROPECUARIA POR REGIÓN NATURAL -2012		
Región Natural	Superficie (Hectáreas)	Estructura Porcentual
<b>TOTAL</b>	38.742.464,68	100,0 %
<b>Costa</b>	4.441.153,92	11,5%
<b>Sierra</b>	22.269.270,66	57,5%
<b>Selva</b>	12.032.040,10	31,1%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - IV Censo Nacional Agropecuario 2012.

La superficie agropecuaria registrada el año 2012, muestra que la superficie agrícola (7.125.008 Has) representa el 18,5%. La superficie agrícola bajo cultivos alcanza las 4.155.678 Hectáreas, que es el 58% del área productiva, el restante 42% es área que se encuentra en barbecho, descanso o no trabajada. La superficie no agrícola está compuesta por áreas de pastos naturales en un 57% y por montes y bosques en un 35%.

**Gráfico 9:** Distribución de la superficie agrícola en el Perú



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - IV Censo Nacional Agropecuario 2012.

Según, Minagri (2013) en el Perú hay un total de 40.000 hectáreas sembradas de palta y representa un 1% del total del área bajo cultivo agrícola en el país. El ministro de Agricultura y Riego Juan Manuel Benites, señala que el Perú a nivel nacional cuenta con un potencial de 200.000 hectáreas para agroexportación, para cultivar nuevos productos y/o potenciar los ya existentes, como es el caso de la palta que se produce en las tres regiones naturales del Perú (Diario Gestión, 2014). La región sierra cuenta con la mayor disponibilidad de tierras y lo que se potencia con condiciones agroclimáticas de esta región, importantes para desarrollar cultivos de palta Hass.

- Disponibilidad de agua:

El Perú cuenta con importantes recursos hídricos, distribuidos en 159 Unidades Hidrográficas en tres grandes vertientes: la del Pacífico con 62 unidades hidrográficas, la del Atlántico con 84 y la del Lago Titicaca con 13. Posee alrededor de 12.200 lagunas en la sierra, más de 1.000 ríos que tienen una disponibilidad media de 2.046.287 millones de metros cúbicos (MMC) concentrados principalmente en la vertiente amazónica.

Según, la Autoridad Nacional del Agua (ANA), el volumen anual promedio de agua con que dispone el Perú es de 1.768.172 MMC otorgándole el privilegio de ubicarse entre los 20 países más ricos de agua en el mundo (ANA, 2014).

Los principales usos del agua dulce son: agrícola, poblacional, minero, industrial y energético. El consumo nacional de agua está constituido por el aprovechamiento consuntivo que alcanza los 20.072 MMC/año y como aprovechamiento no consuntivo o energético que alcanza los 11.139 MMC/año. El aprovechamiento consuntivo más importante a nivel nacional corresponde al sector agrícola con el 80% (Vela y Gonzales, 2011)

Con respecto al consumo de agua para el cultivo de palta, no existe un dato exacto de cuánto es el requerimiento necesario para toda la superficie actualmente sembrada en el Perú. Pero, tomando como dato un estudio realizado por la Organización Privada de Desarrollo (Solid OPD), en el año 2010 consideran que una hectárea de palta en plena producción necesita entre 8.000 a 10.000 litros por hectárea. Haciendo un cálculo, en base a lo estimado por el Minagri de hectáreas sembradas en

el año 2013 (40.000 hectáreas sembradas), esta cantidad representa un consumo de 400 MMC de agua/año. Es decir, del volumen total anual de agua que dispone Perú solo el 0.02% se utiliza para el cultivo de la palta.

La región de la costa donde se produce el 80% de palta, es irrigada por la vertiente del Pacífico, y dispone solo del 2,18% del recurso hídrico del país. El uso efectivo del agua en esta región es del 47% y el 53% restante es direccionado al mar. Además, en esta vertiente se concentra el 65% de la población que produce el 80,4% del PBI del país (ANA, 2014). Para aprovechar la mayor cantidad de agua el estado mediante leyes promueve la construcción de proyectos de irrigación como: proyecto Olmos (Lambayeque), proyecto Chavimochic (La Libertad), proyecto Majes-Siguas II (Arequipa) que permitan aprovechar mejor el recurso hídrico del Perú. Además, para un mejor aprovechamiento del agua, los cultivos de frutas de agroexportación como la palta utilizan en su mayor parte sistemas de irrigación por goteo.

- Localización geográfica y clima:

El Perú tiene climas muy variados en los diferentes contextos geográficos y está modelado por múltiples variables ambientales. Por ejemplo, de acuerdo a su latitud le correspondería un clima tropical sin embargo, por influencia de la Cordillera de los Andes, que ejerce una barrera a la humedad de la vertiente del Atlántico y del mar frío, la Costa tiene un clima desértico y la Sierra diversos climas templados y fríos, debido a los diferentes pisos altitudinales.

**Cuadro 12:** Características geográficas y climáticas de las regiones del Perú

REGIÓN	CARACTERÍSTICAS
COSTA	Reúne las mejores condiciones para el desarrollo de cultivos de exportación.
	Cuenta con 53 valles que en conjunto constituyen aproximadamente 260 mil hectáreas.
	Posee una fluctuación mínima de temperatura entre la noche y el día.
	En promedio localiza una temperatura primaveral de 19.2 °C.
	El agua abunda entre diciembre y abril. El resto del año se usa agua del subsuelo y de los reservorios.
	Productos: algodón, caña de azúcar, mango, limón, espárrago, uva. Fresa, <b>palta</b> , cítricos, frijoles, otros.
SIERRA	Su altura varía desde los 800 hasta los 4 800 msnm.
	Aproximadamente el 70 % de la superficie cultivada es de secano y el resto bajo riego.
	Los Andes presentan diversos ecosistemas con gran variedad de climas y temperaturas.
	Presenta climas templados con temperaturas promedio superiores a 20 °C. Clima frío y boreal con una media anual de 12 °C. Clima frígido o de tundra cuya temperatura media es de 6 °C. Comprende las colinas y mesetas entre 4 000 y 5 000 msnm y clima gélido con temperaturas medias de 0 °C.
	Productos: cereales, menestras, legumbres, hortalizas, <b>paltas</b> , colorantes naturales, papa, etc.
SELVA	Con una superficie de 76 millones de hectáreas. Está cubierta por bosques tropicales.
	Temperaturas de 25 °C.
	Alturas que fluctúan entre 100 y 500 msnm.
	Productos: café, cacao, frutas, especies maderables como el cedro, la caobas, nogal, cumala, ishpingo, capirona, y otras especies.

Fuente: PROMPEX

La palta para su cultivo necesita ciertas condiciones como: temperaturas medias de 20 a 25 °C durante el día y 10°C durante la noche; una altura que va desde el nivel del mar hasta los 2500 msnm. En el cuadro 12, podemos notar que gracias, a las características agroecológicas de la costa

peruana, valles interandinos y ceja de selva, se ofrecen excelentes condiciones para la producción de palta a nivel nacional (MINAG, 2008).

Si bien, se produce palta durante todos los meses del año, se observa un mínimo de producción entre los meses de setiembre a febrero de cada año. En algunos casos alcanza volúmenes piso por encima de las 9 mil toneladas mensuales pero, en los últimos años se ha elevado por encima de las 11 mil toneladas. En estos meses se produce palta en los valles interandinos y en ceja de selva, la variedad “Fuerte”, que está orientada al mercado interno. Sin embargo, se ha tomado conocimiento de que muchos cultivos de esta variedad, están siendo reemplazados por la variedad Hass, debido a los buenos precios que se vienen ofreciendo en el mercado nacional e internacional y todo esto acompañado de las condiciones agroclimáticas que son importantes para su desarrollo.

Por otro lado, la época de una mayor producción se inicia a partir de marzo de cada año, alcanzando los mayores niveles entre abril y junio de cada año, superando niveles por encima de las 50 mil toneladas mensuales. En mayo del 2014 se ha registrado la cifra récord de 63 mil toneladas. Entre julio y agosto se mantiene la producción en niveles muy importantes, aunque ya tienden a ser menores. En estos meses sobre sale la región costa, con las variedades Hass, Criolla, y otras (Minag, 2015).

De acuerdo a lo mencionado, se puede concluir que en el Perú existen dos grandes estacionalidades por las condiciones agroclimáticas presentadas. Una para el cultivo de la palta en ciertos valles interandinos de la sierra y selva alta (ceja de selva) del país y otra estacionalidad para el cultivo de la palta ubicada en la costa peruana.

- Mano de obra no especializada:

La agricultura en el Perú emplea al 26% de la PEA (población económicamente activa) y al 65,5% de la PEA del área rural (MINAGRI). En contraste con su capacidad de generar empleo, está considerado como uno de los sectores con menor productividad de mano de obra, debido al bajo nivel educativo de la fuerza laboral en el ámbito rural. Pero, en estos últimos años en la agricultura se están observando importantes recomposiciones de producción y empleo, dado el crecimiento de sectores modernos en la agricultura, como aquella vinculada a la exportación. En muchos casos, se trata de iniciativas aun pequeñas en algunas ciudades de la costa del país, derivadas del empuje de empresarios emprendedores que han visto en el escenario internacional, condiciones para hacer negocios. Pero, que es necesario apoyar sistemáticamente a fin de sostener su proceso de acumulación. No obstante, el grueso de la PEA agrícola, que se concentra en la sierra del país, no ha experimentado este proceso (Chacaltana y Yamada, 2009).

Según Daniel Acevedo (2014), gerente de la cámara de Comercio de Ica, *“El desarrollo de las agroexportaciones en el Perú, ha contribuido con la generación de mano de obra calificada y un aumento significativo en la calidad de vida de las personas que viven en las regiones”*.

Yoselyn Malamud, gerenta general de la empresa “Agroindustria Virú”, refiere que en los últimos dos años se dio un incremento de más de 30% en el costo de la mano de obra. Igualmente, Samuel Dyer, presidente ejecutivo de la empresa “Camposol”, refiere que para ellos se elevó en más de 50% en los últimos tres años. Por lo pronto, Camposol calcula que requerirá de 3 mil trabajadores más, para llegar a los 16 mil, en los próximos cuatro años.

Sin embargo, los agroexportadores consideran que aún Perú está algo lejos de pasar por las carencias de mano de obra que padece actualmente Chile. En su última campaña agrícola, la

agroexportación chilena tuvo un déficit de 40 mil trabajadores en el campo. El problema para ellos no es nuevo, el crecimiento económico de ese país ha llevado a la gente a preferir los trabajos en las ciudades, proceso que comienza a percibirse en el Perú. En Chile, un jornal puede llegar a los 20 mil pesos, es decir, a más de 100 soles, mientras que en el Perú es aún tres veces menor. Sin embargo, se observa la falta de mano de obra sobre todo en temporadas altas de campañas agrícolas (El Comercio, 2013)

#### 5.2.1.2. Factores avanzados

##### Disponibilidad de mano de obra especializada:

*“Es evidente el aporte de la actividad agraria en el crecimiento y la modernización de las regiones. Hay una intensa competencia entre las empresas para contratar a los mejores trabajadores lo cual favorece una mejor preparación del personal disponible en el mercado”.*

Si nos enfocamos en la agroexportación, que se desarrolla en la costa peruana, se requieren profesionales con capacidades gerenciales y técnicas de gestión. En este sentido, se busca personal para desempeñar roles de Gerentes/Jefes/Supervisores de producción agrícola; Gerentes/Jefes/Supervisores de aseguramiento de la calidad; Gerentes/Jefes comerciales con entendimiento del sector de productos perecederos para la exportación, y Gerentes/Jefes/Analistas financieros que entiendan la variabilidad en un proyecto agrícola y sepan cómo amortiguarlas.

Según, un estudio de la Universidad ESAN (2014), actualmente no existe la suficiente oferta académica que desarrolle a esos profesionales para el futuro. Considerando que la industria agroexportadora peruana crece a un ritmo de 20% a 30% por año, mientras que el nivel profesional promedio de las empresas agrícolas disminuye año a año. Para cubrir esa brecha, se están trayendo profesionales en producción, comercialización y gestión industrial de España, Chile y Argentina. Razón por la cual, en el Perú existe un imperativo de desarrollar programas académicos con curva de aprendizaje más acelerada y efectiva, pero con adecuado desarrollo de competencias y habilidades gerenciales.

Para entender este panorama, es de alta importancia crear información sobre la real necesidad actual de profesionales para los agronegocios, y cómo podemos proyectar esa necesidad que existirá en los siguientes años. Considerando que en diez años habrá 200 mil hectáreas nuevas aproximadamente, y en consecuencia, vamos a requerir más del doble de profesionales que tenemos hoy. Por otro lado, hay que considerar que formar un profesional toma varios años de estudios, tiempo que aumenta con la preparación y el proceso de maduración para desempeñar las funciones especializadas requeridas.

De acuerdo a lo mencionado, estamos frente a una debilidad, porque a pesar de tener personal especializado su crecimiento no va al ritmo del crecimiento de la producción agrícola para la agroexportación, esto quiere decir que en unos años el sector de la palta que actualmente crece en un 5% anual, puede estar inmerso en este problema.

##### Recursos de conocimientos:

- Acceso a la información comercial:

Para la recopilación de información comercial (exportaciones, importaciones, disponibilidad de insumos, material de empaque, producción nacional e internacional, tendencias de consumo,

principales mercados importadores y exportadores, etc.) existen programas que brindan esta información a fin de promover el comercio, y es muy utilizado en el sector de la agroexportación.

Estos programas pueden ser públicos o privados. Los programas públicos proporcionan información a personas naturales o empresas sin costo alguno, así tenemos a (SUNAT (Brinda información actualizada día a día), PROMPERÚ, PROMPEX, MINCETUR, AGROPALTO, AMPEX y cámaras de comercio ubicados en los 24 departamentos del Perú). Los programas privados brindan información gratis a empresas asociadas, y vedan información a personas naturales o empresas no asociadas a estos programas, dentro de estas tenemos (ADEX, CONFIEF, PROHASS (Programa de productores de palta Hass)).

#### - Investigación científica:

Un aspecto relevante a considerar dentro de la investigación científica, es el trabajo llevado a cabo por el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), para demostrar que la palta peruana no es hospedera de la mosca de la fruta (*Stenoma catenifer*). La cual remonta su identificación en el Perú, a partir de finales de la década del 60. Desde 1998 el SENASA realizó actividades de vigilancia contra este problema teniendo bases científicas y sólidas que fueron permanentemente evaluadas y reconocidas por diversas Organizaciones Nacionales de Protección Fitosanitaria, entre ellas el Animal and Plant Health Inspection Service (APHIS-USDA) de los EE.UU.

Es así que en el año 2011, el Dr. Mark Hoddle del Centro de Investigación de Especies Invasivas de la Universidad de California en Riverside, corrobora los argumentos de SENASA, referidos a la ausencia de la “mosca de la fruta” en los fundos exportadores de palta de Perú y en general a la alta calidad fitosanitaria de esta fruta destinada a la exportación.

Este hecho ha sido muy importante, primero porque se ha eliminado el tratamiento cuarentenario, significa que antes se necesitaba un tratamiento de frío que deterioraba la calidad de la fruta y a la actualidad no requiere ningún tratamiento para exportarla. Y segundo porque es una ventaja comparativa, que permitirá a Perú acceder a nuevos mercados internacionales. Ya en el 2014 se hizo con Japón y en este 2015 se espera exportar palta peruana al mercado de China (Diario la Republica, 2015).

Otra investigación importante a tener en cuenta, es la realizada por el doctor Franklin Duarte Cueva (2012), “*Control biológico como estrategia para apoyar las exportaciones agrícolas no tradicionales en Perú, caso del Esparrago y Palta*”. Se estudia el alcance del uso del control biológico como una estrategia a considerar para, generar sostenibilidad en las exportaciones de paltas frescas. Este estudio se plantea en términos de costos, calidad y cumplimiento de normas de acceso a los mercados internacionales.

La investigación científica de la palta, no solo radica en el manejo y control de la calidad fitosanitaria del producto para la exportación en fresco, a partir del actual boom de la expansión de su cultivo, también sigue incrementándose la investigación con respecto a su industrialización. Es el caso de un estudio realizado por investigadores del Centro de Investigación Tecnológica Agroindustrial (CITE), en el que construyeron el primer prototipo de termobatidora de palta, capaz de separar la pasta del aceite virgen del fruto sin que el producto pierda sus componentes activos, calidad nutritiva y aceptabilidad.

Alejandro Afuso Higa, director ejecutivo del programa de ciencia y tecnología (Fincyt), informó que esta innovación fue obtenida a través del proyecto “*Desarrollo de un proceso tecnológico para la obtención y caracterización del aceite de palta extra virgen, empleando tecnología adecuada para obtener un producto con estándares de calidad internacional*”. Con este tipo de investigación, es la primera vez que se realiza este tipo de tecnología en el país, que permitirá que los productores de palta y aceite de palta extra virgen utilicen nuevos métodos de extracción, y los productos extraídos sean de calidad para competir en los mercados internacionales (Andina, 2010).

Otro estudio importante, es el realizado por el instituto de investigación de la facultad de ingeniería industrial de la universidad Nacional Mayor de San Marcos “*Estudio de Producción de palta en trozos*”. Con este estudio, se busca evitar las exigencias del control del fruto en fresco de sus especificaciones técnicas externas, y con ello generar mayor valor agregado y promover la siembra de paltos que permitan más ingresos para el agricultor así como empleo productivo agroindustrial (García y Quintanilla, 2003).

También, es importante recalcar los estudios realizados por empresas privadas como IQF y Camposol, los cuales han permitido ingresar a la industrialización de la Palta, con el propósito de reconvertir el 5% de las mermas de exportación y he ir incursionando en productos con valor agregado.

#### Recursos de bienes de capital

El agro es considerado como una actividad de alto riesgo, por los diversos factores que afectan a la producción (clima, agua, infraestructura, servicios públicos, etc.) y comercialización (transporte, almacenaje, mercado, etc.). Estos problemas asociados a la baja rentabilidad de la mayor parte del agro, lo convierten en poco atractivo para su financiamiento por las organizaciones financieras (Vela y Gonzales, 2011).

Sin embargo, existen cultivos rentables y sostenibles en el tiempo, como es el caso de la palta. Por citar a Guillermo Parodi (2014), responsable del programa de Sierra Exportadora, de la zona sierra del Perú menciona que para sembrar una hectárea de palta de la variedad Hass se requiere una inversión de 15.000 nuevos soles anuales por hectárea, y con un precio de venta de 2,60 nuevos soles por kilogramo, puede permitir que el productor obtenga 52.000 nuevos soles. Esto motiva a entidades financieras a proveer de créditos a productores independientes y/ o empresas relacionadas a la producción de palta.

AGROBANCO es el principal instrumento de créditos financieros del Estado, para el desarrollo sostenido y permanente del sector agropecuario, con especial énfasis en las actividades agrícolas. En el año 2013 Agrobanco en coordinación con el programa Sierra Exportadora financió con 10,6 millones de soles a casi 161 actores involucrados en el negocio de la palta, ya sean (productores independientes, asociaciones y/o empresas) quienes día a día invierten en sembrar más hectáreas, innovación e industria de la palta (Sierra Exportadora, 2013).

También hay Programas Nacionales de Compensación a la Competitividad como (AGROIDEAS, PROCOMPITE Y AGRORUAL). Otorgan recursos mediante un fondo no reembolsable, en apoyo a la gestión empresarial, asociatividad y adopción de tecnología para los negocios sostenibles que involucran a pequeños y medianos productores agrarios, con el fin de elevar su competitividad y consolidar su participación en el mercado. AGROIDEAS en el año 2013, financió a la Asociación

de Productores de Palta de Moro (Apropalmo), que reúne a 55 productores. Esta asociación presentó un plan de negocios para instalar un centro de acopio de palta en la localidad de Moro, Ancash, que servirá a los más de 400 palteros del Valle de Moro, quienes cultivan más de 850 hectáreas de las variedades fuerte (80 por ciento) y Hass (20 por ciento). El centro de acopio costó 446.758 soles y Apropalmo aportó 91.372 soles, valorización de un local de 4.500 metros cuadrados de área construida, aportado por la municipalidad distrital de Moro. En tanto, el aporte de AGROIDEAS fue de 365.486 soles. El uso de este centro de acopio permite un eficiente trabajo de selección y clasificación de la palta, así como su empaque en cajas (packing de exportación), lo que da un valor agregado al producto (Agroforum, 2013).

En el año 2014, AGROIDEAS financió a 7 organizaciones productoras de palta en la región Apurímac por más de 3,4 millones de soles, para financiar el 80% de sus planes de negocios que involucran al sector de la palta (Grupo Agronegocios, 2014).

Scotiabank, entidad bancaria privada muy interesada en cultivo de palta, después de realizar un análisis económico de su producción y rentabilidad, brinda financiamiento a productores independientes y a empresas relacionadas a este cultivo.

### Infraestructura

Por el actual crecimiento de las exportaciones, en el Perú existe constante inversión para la mejora de red de comunicaciones y transportes, esta inversión es a través del Ministerio de Transporte y Comunicaciones. En la costa del Perú, donde se encuentran los grandes productores de palta, está más desarrollada la parte logística, por contar con mejor infraestructura de carreteras y a la vez está más cerca a los principales puertos de embarque como son el puerto de Callo y de Paita. Estos productores de la costa tienen una ventaja sobre los productores de la parte de la Sierra y selva, ya que estos poseen una geografía accidentada y una parte con carreteras deterioradas. Además, la distancia hacia los principales puertos de despacho es considerada como el principal factor que incide en sus costos de transporte interno.

#### - Estado de carreteras:

La producción de palta se realiza en las tres regiones de Perú, en tal efecto, es importante describir las características del estado de las carreteras que permiten su transporte.

#### Carreteras en la Costa:

Son de muy buena calidad, con señalización suficiente y servicios conexos en la mayoría de los casos. La red asfaltada es muy amplia, especialmente en las cercanías de las ciudades más pobladas. En esta región, los productores de palta reciben un precio en chacra por encima del promedio 750 USD/tonelada. Por encima de este precio promedio se encuentran los precios de las diversas variedades de paltas procedentes básicamente de los departamentos de Arequipa, Ica, Ancash, Lima, y la Libertad. Todos estos departamentos están comunicadas, con facilidades para acceder hacia los puertos o aeropuertos o a los principales centros de comercialización (Minag, 2015).

#### Carreteras en la Sierra:

Son de buena calidad con varias carreteras totalmente asfaltadas, pero en algunos tramos no se toman las medidas necesarias cuando es temporada de lluvia con una mayor incidencia de desplazamientos de tierra.

#### Carreteras en la Selva:

Son de muy buena calidad cuando son asfaltadas. Pero, las carreteras afirmadas presentan problemas constantes de mantenimiento debido a la presencia de fuertes lluvias.

En estas dos últimas regiones, los precios en chacra que reciben los productores de palta, están por debajo del promedio, y esto refleja la posición de aquellos departamentos productores como: Apurímac, San Martín, Ucayali, Huánuco, Pasco, Huancavelica, y otros, ubicados en las zonas interandinas de la sierra y la selva alta, que están alejadas de los mercados comerciales, con limitaciones para el transporte de las paltas, que hacen muy sensible el tema del flete (Minag, 2015).

#### - Puertos

El total de puertos existentes y activos en el país es de 24, de los cuales 19 son marítimos, 4 fluviales y 1 lacustre. Según el sistema de atraque se dividen en puertos de atraque directo y lanchonaje. Los puertos peruanos están bajo la administración de la Empresa Nacional de Puertos S.A. (ENAPU PERÚ), entidad descentralizada del Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú.

Los puertos se clasifican según su modo de transporte, que son los que siguen a continuación:

- Transporte Marítimo: la red de puertos marítimos de la costa del Perú son las siguientes:
  - ✓ En el norte: Cabo Blanco, Talara, Paíta, Pacasmayo, Eten, Chicama, Salaverry, Chimbote, Besique, Casma y Huarmey. Según, SUNAT en el año 2013 *por los puertos del norte sale aproximadamente el 30% de las exportaciones de palta, liderando el puerto de Paíta con un 20%.*
  - ✓ En el centro: Supe, Huacho, Chancay, Callao y Cerro Azul. En este grupo está el puerto el Callao como el más importante del país, por donde se da el mayor flujo de comercio internacional. Está ubicado en la zona central del litoral peruano, dentro de la Cuenca del Pacífico, a la cual las rutas interoceánicas acceden cruzando el canal de Panamá y el Estrecho de Magallanes. Según, SUNAT en el año 2013 *por este puerto sale aproximadamente el 70% de las exportaciones de palta.*
  - ✓ En el sur: General San Martín, San Juan de Marcona, Matarani e Ilo. Estos puertos presentan nula notoriedad en cuanto a las exportaciones de palta.

#### - Transporte aéreo

El principal y más importante aeropuerto del Perú, es el aeropuerto internacional Jorge Chávez ubicado en el Callao. Es considerado uno de los aeropuertos más importantes de América del

Sur, tanto por movimiento de pasajeros, carga y correo, como por su ubicación que lo ha convertido en un "hub" de conexiones internacionales.

De acuerdo al peso y los volumen de palta comercializados, estos se adecuan mejor a los contenedores marítimos, porque tiene el flete más económico, cubre largas distancias, cumple con las condiciones que exigen la carga perecible, cubre la distancia entre dos puertos ya que están dentro del itinerario marítimo y el valor de la mercadería se adecua más al flete cobrado en el transporte marítimo que al cobrado en el transporte aéreo.

### **5.2.2. Condiciones de demanda:**

La importancia de la palta en el mercado internacional ha venido creciendo sostenidamente, dejando de ser una fruta exótica, una fruta suntuaria de antaño demandada solo por ciertos nichos de mercado, para incorporarse paulatinamente en la dieta de cada vez un mayor número de países. Esta situación se viene dando en un entorno en el que los consumidores de los principales mercados de destino como el europeo y el norteamericano, aprecian los productos novedosos, los productos con imagen atractiva, buen sabor y de mayor calidad.

De manera complementaria, hay una corriente creciente que va tomando conciencia del rol de la alimentación para una vida más saludable. La era del “comer mejor” como algunos le dicen, ahora incluso los gobiernos de los países importadores, como parte de su política de estado, están incentivando el consumo de alimentos frescos a fin de superar problemas de obesidad y enfermedades prematuras. Asimismo, hay cada vez más adultos que como parte de la mejora en su calidad de vida consumen frutas y hortalizas frescas, como la palta.

Es en este entorno que la producción y el comercio mundial de palta fresca han mostrado un comportamiento muy dinámico. Según, la FAO en el periodo 2000-2012 la producción mundial ha crecido de 2,7 a 4,3 millones de toneladas, con un 3,7% de crecimiento promedio anual. Las exportaciones mundiales han pasado de 361,8 mil toneladas en el 2000, hasta 1,18 millones de toneladas en el año 2013, con una tasa de crecimiento anual de 8,8%. Por otro lado, las importaciones se han incrementado desde 346,4 mil toneladas hasta 1,27 millones de toneladas en los mismos años, con un crecimiento de 9,7% por año. Todo esto viene impulsado por la mayor demanda de los Estados Unidos y países de Europa, al tratarse de un producto sano y sin colesterol. De acuerdo a esto, notamos que el comercio mundial de palta ha crecido a una mayor velocidad que la producción, cubriendo mercados insatisfechos con su producción interna, es el caso de los países del Hemisferio Norte, donde incluso el consumo per cápita aún es bastante bajo y no llega a 2 kilogramos por año, en muchos casos no llega a 500 gramos por año, de ahí la potencialidad del consumo de esta fruta.

A fin de tener como referencia el nivel de consumo por persona en algunos países, México consume 7 kilogramos por persona, Colombia con 4,4 kilogramos, Chile de 2,4 kilogramos. En tanto que el consumo por persona en los principales países importadores es: Holanda 2 kilogramos, Estados Unidos 1,86 kilogramos, Francia 1,2 kilogramos y Japón 230 gramos, cifras reducidas pero que

vienen creciendo de manera significativa, en la medida que el consumo de palta se hace popular entre sus habitantes (Minagri, 2015).

El aumento del comercio de la palta en estos países, trae consigo el cumplir con certificaciones y regulaciones específicas como: cumplir con la Ley de Prevención frente al Bioterrorismo (EE.UU), Reglas de etiquetado, cumplir con las normas del 7 CFR<sup>1</sup> 319.56-50, certificado de origen, Certificado Fitosanitario, certificaciones en Global GAP, certificaciones en Trazabilidad, certificaciones en BPM y HACCP, entre otras.

La adopción de normativas de certificación para cumplir con estos requisitos en el Perú data del año 2002, asumiendo el desafío de aplicar estándares de calidad en los procesos de producción para lograr sus objetivos comerciales y fitosanitarios (GAP). Desde entonces, los productores peruanos de palta se encuentran atentos en aumentar y expandir su participación en el mercado. Hasta octubre del año 2006 más del 80% de las exportaciones de palta en el Perú fueron certificadas con EUREPGAP o GLOBAL GAP y se espera que dicha cifra se incremente en los próximos años (Carreras, et al, 2007).

Otros requisitos a cumplir con los países importadores, están ligados al ámbito de la calidad, las paltas a exportar deben estar en un rango de “materia seca” entre 21,5% y 29%. Y no se puede exportar frutas pintonas, es decir aquellas que estén cambiando de tonalidad, de verde a negro

No cabe duda, este contexto internacional es favorable al Perú en sus iniciativas de acceder a un mercado mundial muy competitivo, para consolidar la presencia debe diferenciarse de los demás países competidores. La calidad y la variedad Hass serían los elementos fundamentales de dicha diferenciación.

El consumo interno de palta está ligado al aumento del consumo per cápita de palta fresca por persona, se estima alrededor de 5kg por persona. Así lo indicó el gerente del proyecto Intipukio, Augusto Cillóniz Benavides, en una entrevista para la revista AGRO 2000, quien dijo que en Perú se consume mucha palta a pesar de los problemas económicos de la población. Además, destacó que todavía existe un potencial de crecimiento importante (AGRO 2000, 2014).

Lima es el más importante centro de consumo de palta en el país, con sus dos grandes centros de distribución de palta en la gran Lima Metropolitana: el Mercado Mayorista N°2 de Frutas y el Mercado Modelo de Lima. Destaca en primer lugar la palta Fuerte a un precio promedio de 3.0 soles/Kg, hasta el año 2009 ingresaba con un promedio de 32% del total de la oferta, en los siguientes años aumenta a un 45% siendo la que más se demanda en Lima Metropolitana.

Una variedad muy demandada en el mercado internacional es la palta Hass, la producción nacional mayormente está orientada al mercado internacional en un 95% del total, siendo marginal por ahora el ingreso de este tipo de palta al mercado de Lima Metropolitana. Esta variedad de palta en el mercado nacional todavía no tiene aceptación, recién empieza a hacerse conocida de tal manera

---

<sup>1</sup> CFR: Código de Regulaciones Federales, USDA.

que volúmenes importantes recién han empezado a ingresar a los mercados de Lima a partir del año 2010. En el año 2013, el volumen ingresado fue la cifra récord de 7 mil toneladas, procedentes especialmente desde Ica, Chincha y Huaral.

En el Perú los principales sub productos de palta que se vienen desarrollando, son la palta congelada (en trozos o pulpa), palta deshidratada, guacamole y aceite de palta que a nivel internacional tiene buenas perspectivas de crecimiento. El 92,2% de los subproductos se exportaron en forma de palta congelada en trozos o pulpa, principalmente para los Estados Unidos.

También son importantes las exportaciones de preparaciones a base de palta hacia los Estados Unidos, como la salsa guacamole. Las exportaciones se incrementaron en 84% entre enero y octubre del 2012, sumando US\$ 11,7 millones, informó la Oficina Comercial de Perú en Washington DC. Además, recomendó que la comunidad exportadora peruana de paltas, debería explorar la posibilidad de fortalecer la producción y exportación de guacamole, como un esfuerzo a favor del desarrollo de productos de mayor valor agregado. La demanda de este producto en Estados Unidos muestra señales de un significativo crecimiento. Impulsado por una población hispana que creció de 35,3 millones el año 2000 a 50,5 millones el año 2010, constituyéndose en un 16% del total de habitantes en Estados Unidos.

En este punto de condiciones de la demanda, es importante considerar las barreras comerciales que los países exigen para permitir el ingreso de productos alimentarios, en este caso mencionaremos las principales barreras no arancelarias para el comercio de la palta

#### *5.2.2.1. Barreras no arancelarias*

##### *- Normativas Generales de la FDA<sup>2</sup>*

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

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

---

<sup>2</sup> FDA. Food and drugs administration

de la ley o remitiendo una solicitud para reacondicionar el producto para que se adecúe a las normas.

*- Ley del Bioterrorismo*

Desde noviembre del año 2003, y en virtud de lo establecido en la Ley de Prevención frente al Bioterrorismo, se exige además que todas las instalaciones que procesen, empaqueten o almacenen productos para su exportación a Estados Unidos se registren ante la FDA. Para ello, deberá completarse un formulario de registro elaborado por la Agencia, que aportará información precisa sobre las instalaciones. Cualquier importación de un producto que provenga de una instalación carente de registro será denegada. Por otro lado, tanto la importación en Estados Unidos, como el paso en tránsito por su territorio hacia un tercer país, debe ser notificada a las autoridades estadounidenses (FDA) en un lapso no mayor de cinco días ni menos de doce horas anteriores a su llegada al país (MRE, 2011).

*- Reglas de etiquetado*

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

**Cuadro 13: Información en las etiquetas de las cajas de frutas y vegetales frescos**

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

Fuente SENASA <sup>3</sup>

Esta Normativa tiene el propósito de garantizar la trazabilidad del producto para el beneficio propio del productor, la planta empacadora, el trato comercial entre las empresas de

---

<sup>3</sup> Para mayor información ver "Procedimiento para la certificación fitosanitaria de palta (persea americana) variedad Hass destinada a la exportación a Estados Unidos de América". SENASA, Dirección de Sanidad Vegetal, 26/07/2010.

ambos países y el cumplimiento de los planes de trabajo establecidos por ambos gobiernos. (MRE, 2011).

*- Requisitos fitosanitarios y sanitarios*

Requerimientos en el empaque:

Las empacadoras registradas para exportar paltas a Estados Unidos solo pueden aceptar fruta proveniente de los lugares de producción registrados que cumplan con las normas del 7 CFR 319.56-50. Luego las paltas deben ser empaquetadas en ambientes libres de insectos, dentro de las 24 horas después de haber sido cosechadas. Para ello, las plantas empacadoras deben estar cubiertas con mallas de 1.6mm o con alguna otra protección a prueba de insectos. También se requiere que las zonas de ingreso de las empacadoras presenten puertas dobles y si adicionalmente tienen cortinas de aire, se debe verificar que el sentido del aire sea hacia el exterior (MRE, 2011).

Anulación del tratamiento de frío:

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

Certificado fitosanitario:

Cada envío de palta Hass importada desde Perú a Estados Unidos debe estar acompañado de un certificado fitosanitario expedido por SENASA, el cual debe incluir una declaración jurada que garantice que las paltas comprendidas en dicho envío han sido cultivadas, empaquetadas, inspeccionadas y encontradas libres de plagas en cumplimiento con 7 CFR 319.56-50. (MRE, 2011)

*- Normas de Origen del SGP*

Se requiere Certificado de Origen (Modelo A) para solicitar que se apliquen los aranceles preferenciales del SGP+. Este certificado debe de tener vigencia por 10 meses, a partir de la fecha de emisión del certificado.

*- Global GAP*

Anteriormente conocida como EUREPGAP, Global GAP es una entidad de certificación privada que establece estándares voluntarios para la certificación de los procesos de producción de

productos agrícolas alrededor del mundo. Sus miembros se comprometen a responder a los consumidores con respecto a seguridad alimentaria, protección de animales, protección del medio ambiente y la protección del trabajador. En este momento cuenta con más de 100 países participantes, entre ellos los Países Bajos.

- *Principios generales y requisitos de legislación alimentaria: aplicable a todos los alimentos importados a la UE.*

Trazabilidad: a menos que se establezcan disposiciones específicas para una mayor trazabilidad, el requisito de trazabilidad se limita a garantizar que las empresas son al menos capaces de identificar el proveedor primario del producto y el destinatario posterior inmediato, con la excepción de los minoristas a los consumidores finales.

- *Normas generales de higiene de productos alimenticios*

Obligación general del agente de supervisar la seguridad alimentaria de los productos y procesos bajo su responsabilidad. Disposiciones de higiene de la producción primaria y los requisitos detallados para todas las etapas de producción, procesamiento y distribución de los alimentos; Criterios microbiológicos para determinados productos, según el reglamento; Procedimientos basados en los principios HACCP; Registro y aprobación de los establecimientos.

### **5.2.3. Sectores afines y de apoyo:**

#### *5.2.3.1. Universidades y Centros de investigación.*

En Perú existen aproximadamente 45 universidades que ofrecen carreras relacionadas la agricultura y a la transformación de las materias primas. Contribuyen científicamente con el sector de la palta, a través de la oferta de publicaciones, derivadas de estudios experimentales (tesis y artículos) en temas de mejoras de cultivo, control fitosanitario, transformación industrial, etc. Solo por citar un ejemplo, la Universidad Nacional Agraria la Molina (UNALM) publica y actualiza su guía técnica para la producción de palta. Entre los años 2000-2008, la UNALM ha publicado 8 artículos de investigación con respecto a la palta realizado por docentes.

Con respecto a los centros de investigación, Perú cuenta con el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), que a través de sus diferentes Estaciones Experimentales Agrarias, tiene programas de investigación dentro de la subdirección de cultivos. El INIA, tiene como objetivo generar tecnologías conducentes al manejo integrado de los cultivos de interés, a fin de optimizar la calidad del producto requerido por el mercado. Sus estrategias de acción están basadas, principalmente, en el desarrollo de tecnologías enfocadas al incremento de la productividad y reducción de los costos de producción. En tal sentido, se busca poner a disposición del productor, variedades adecuadas; así como, técnicas de manejo agronómico y de post cosecha. Especial énfasis se da a la aplicación del manejo integrado de plagas y enfermedades. En el caso de la palta se cuenta con el Programa Nacional de Investigación de Frutales (INIA, 2009).

El INIA en el año 2011 presentó dos tecnologías para el cultivo de la palta, cuyo uso acercará a los pequeños productores a estándares de conducción más competitivos que les permita una mayor apertura a mercados nacionales e internacionales. Estas tecnologías denominadas "*Propagación clonal modificada en portainjertos de palto Duke 07*" y "*Técnica adaptada para la determinación del momento óptimo de cosecha en palta cv Hass*" fueron desarrolladas por especialistas del Programa Nacional de Innovación Agraria en Frutales del INIA.

El Director General de Investigación Agraria del INIA, Ing. Enrique La Hoz (2011), señaló que con las tecnologías propuestas por el INIA, los pequeños productores iniciarán la implementación de protocolos de manejo en el cultivo de palto, con estándares internacionales de buenas prácticas agrícolas, que los hará más seleccionables para oportunidades de exportación.

La Propagación Clonal Modificada en Portainjertos de Palto Duke 07, facilita la adaptación de la planta de palto frente a condiciones adversas (salinidad, niveles altos de carbonatos y presencia de hongos en el suelo) sin que ésta pierda rendimiento y calidad del fruto. La tecnología del INIA para producir portainjertos de palto, garantiza mediante una injertación temprana y con el uso de las mejores sustancias para desarrollar raíces, la multiplicación de las mejores variedades utilizadas para tolerar los efectos negativos de los suelos. Esta tecnología es aplicable a todas las zonas productoras de palto en el país.

La segunda tecnología adaptada por los especialistas del INIA permite determinar el momento óptimo en que debe cosecharse el palto Hass, lo que asegura que los frutos lleguen a su madurez de consumo sin que pierdan sus características de sabor y textura. "*La determinación del momento en que debe procederse a la cosecha se realiza analizando las proporciones de humedad y de aceite que contiene la pulpa de la palta. A mayor contenido de aceite menor humedad*", explicó Juan Loayza, especialista en Frutales del INIA. (Inia, 2011)

Para las exportaciones, el conocimiento exacto de la madurez fisiológica plena de los frutos del palto permite que las paltas no salgan avanzadas en su madurez, con lo cual en los mercados del exterior se apreciará a plenitud su textura, sabor, fragancia y otras cualidades.

#### *5.2.3.2. Programas de fomentación agraria.*

PROHASS: Los grandes productores de la costa peruana por su parte impulsaron la creación de la Asociación de Productores de palta Hass del Perú – PROHASS. Esta asociación integra a los grandes, medianos y algunos pequeños productores y tiene como finalidad promocionar la palta peruana en los principales mercados internacionales, focalizando su trabajo en Europa y EE.UU. a fin de aumentar la producción nacional y tener más socios que le permitan tener mejor poder de negociación.

En Junio del 2014 se lanzó la "Campaña de Promoción en Europa de la Palta Hass Peruana", la cual comprende operaciones de marketing en Francia, Gran Bretaña y Alemania, considerados como los principales mercados en términos de consumo de esta fruta. "*Esta campaña es una*

*iniciativa de la Asociación Peruana de Productores de Paltas Hass (ProHass) cuyos miembros han unido esfuerzos para el financiamiento de la misma, dando así una muestra del empuje del sector exportador peruano, que busca posicionar el origen Perú ligándolo a una imagen de calidad a los ojos del consumidor europeo” (Andina, 2014).*

SIERRA EXPORTADORA, junto a Programas de Desarrollo Productivo Agrario (AGRORURAL y AGROIDEAS), fomentan el cultivo de la palta en pequeños productores o pequeñas asociaciones, a través de planes de negocio para incursionar en el negocio o mejorar la parte técnica, industrial y comercial de los productores.

#### *5.2.3.3. Asistencia sanitaria y Aseguramiento de la Calidad.*

El SENASA fue el principal responsable de elevar la calidad fitosanitaria de la palta ligado al estatus fitosanitario.

Por otro lado, SENASA viene creando Planes de Trabajo y/o Protocolos Sanitarios, de productos suscritos por el Perú con los diferentes países, en el caso de la palta a suscrito protocolos con (Chile y EE.UU.). Constituyéndose así, trabajos de referencia para las empresas o nuevos emprendedores que quieran incursionar en el negocio de la palta.

ProHass en el año 2013 firmó un acuerdo con el SENASA, para que fiscalice que todos los envíos de palta Hass a cualquier destino tengan como mínimo una materia seca del 22%. Si no tiene este valor, SENASA no entrega el certificado fitosanitario para que se pueda embarcar el producto. Esta ha sido una iniciativa de la industria empacadora, como una auto-regulación, para asegurar la calidad e inocuidad de nuestros productos (Medina, 2013).

Por su parte, el jefe del Programa Nacional de Palta Hass y otros frutales de Sierra Exportadora, Guillermo Parodi (2014), Agregó que desde Sierra Exportadora se viene trabajando con los productores de paltas Hass, mediante un proceso de implementación de buenas prácticas agrícolas. *“Estamos apuntando en asegurar la calidad y que la mayor parte de las asociaciones entiendan que este componente es una estrategia para poder asegurar la continuidad de sus negocios y exportación”.*

Con el Programa Nacional de Palta Hass y otros Frutales, en el año 2014 se capacitó los productores de palta del departamento de Moquegua. Durante los talleres se les asesoró en el Aseguramiento de la Calidad, mejora de la competitividad y oportunidades del valor agregado. En estas capacitaciones participaron los productores de la Asociación de Productores y Comercializadores de Escapalque, Asociación de Productores MISKY HASS, Asociación de Productores Siglo XXI, Asociación de productores de Palta (APROPALTA), entre otros (Grupo Agronegocios, 2015).

#### *5.2.3.4. Promoción de la palta peruana.*

En cuanto a la promoción de la palta peruana en el mundo, MINCETUR, tiene la responsabilidad en materia de la promoción de las exportaciones y de las negociaciones comerciales

internacionales. Por otro lado, también existe PROMPERU, quien se encarga de formular, aprobar, ejecutar y evaluar el plan estratégico y operativo institucional de promoción de las exportaciones, el turismo y la imagen país, en concordancia con las políticas nacionales y sectoriales de comercio exterior y turismo.

Estos dos programas hacen posibles que empresas agroexportadoras de palta participen de ferias internacionales de frutas y hortalizas, con el fin de ofrecer su producto y buscar nuevos mercados. Gracias, a estos la palta ya se hace presente en ferias internacionales tanto en la Fruit Logist en Berlín y la Feria Food & Wine Classic en Aspen. Estos programas también aprueban montos de capital destinados a la promoción de los productos en el mercado externo. Por ejemplo, en el año 2014 se invirtió un millón de dólares en la promoción del consumo de palta peruana en los mercados estadounidenses, campaña lanzada por la Comisión Peruana de Paltas (Peruvian Avocado Commission-PAC).

#### *5.2.3.5. Proveedores de bienes y servicios.*

En el caso de insumos para la producción en campo, no existe un dato exacto del número de empresas proveedoras pero, son dos las más reconocidas: CORPORACIÓN MISTI, cuenta con marcas sólidas y reconocidas en el país y la participación de mercado más alta en la industria peruana de la distribución de fertilizantes. Maneja una fuerza de ventas en todo el país, que también abarca a Bolivia, llegando directamente a los agricultores. También se encuentra BAYER, la cual cuenta con insumos fitosanitarios y fertilizantes, llegando directamente a los usuarios concientizándolos en los aspectos de seguridad en el uso y para las personas.

La capacidad de la oferta de servicios logísticos existente, se considera suficiente para satisfacer la demanda actual. Estimándose que los operadores actuales ofertantes podrían tener capacidades para movilizar alrededor de 120,000 TEU al año. Entre los más destacados tenemos DHL Neptunia S.A., Ransa, DP World, Unimar S.A., entre otros (PROINVERSION, 2008).

Las terminales portuarias proveen principalmente servicios de almacenamiento de contenedores y traslado hacia/desde el puerto. Gran parte de la carga está constituida por productos frescos (hortalizas, frutas, productos del mar), lo que tiene por consecuencia que se dispongan igualmente servicios de electricidad para los contenedores refrigerados (Reefers).

Para el servicio de transporte interno, Perú cuenta con un sistema de transporte terrestre básicamente a través de carreteras, las cuales conectan a todas las capitales de departamentos y la mayoría de las capitales de provincias. Las mercaderías en general son transportadas en miles de camiones que llegan inclusive a zonas y poblados bastante aisladas del territorio. Las tarifas de transporte terrestre se basan en la cantidad de producto, en el peso, la densidad, el volumen, el valor, la susceptibilidad a daños y la distancia. El transporte de la palta a nivel interno para su consumo, empaque, industrialización y para ser destinada a los diferentes puertos de embarque para su exportación, se realiza haciendo uso de camiones que pueden transportar desde 2 toneladas hasta 10 toneladas.

#### **5.2.4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas:**

Cuando las empresas compiten en el mercado local es importante la variable costos de producción y los rendimientos alcanzados en la producción. Los mismos difieren marcadamente en la agricultura de las tres regiones de Perú, como la costeña con la de la sierra y selva.

En Perú existen en promedio 230 empresas exportadoras de palta fresca, destacando Camposol S.A., Consorcio de Productores de Frutas S.A., Sociedad Agrícola Drokasa S.A. y Argicola Cerro Prieto S.A.C. Son empresas de la costa, que concentran el 25% de la exportaciones (SUNAT, 2013). Todas estas empresas, han visto una oportunidad en el aumento de la demanda internacional de palta fresca, y vienen contribuyendo al contexto de crecimiento y mejora sostenible del sector. A través de inversiones en activos específicos como: siembra en campos propios, plantas empaquetadoras, investigación y desarrollo, con el fin de alcanzar los estándares de calidad requeridos por el mercado externo. La rivalidad entre estos competidores nacionales presentan un conflicto competitivo de Ganar-Ganar, donde todos ganan pero no igualmente. Las principales razones serían el tipo de tecnología usada y la diferencia de los costos logísticos en las tres regiones del Perú.

Para beneficio de los competidores, Perú tiene un clima excelente de modo que si se trabaja con poca tecnología es posible producir 12 a 15 toneladas/hectárea. Pero, para lograr 30 toneladas/hectárea se necesita un buen manejo técnico, con buen asesoramiento y un excelente equipo de trabajo en campo. Esta situación es confirmada en una entrevista realizada al Presidente de AGROKASA, José Chlimper, quien señala que esta entidad ha invertido en ciencia y tecnología, a través de dos centros de investigación para instalar un nuevo sistema de riego y de fertilización de la palta, a fin de alcanzar productividades promedio por encima de las 30 toneladas por hectárea.

Señala que en vez del riego por goteo, que ya lo consideran obsoleto, usan riego por pulso. Para ello han instalado un sistema que permite “escuchar” a la planta, para que tome agua cuando quiera y a la hora que quiera, mediante instrumentos que miden el diámetro del tallo de la planta. Cuando hay variaciones de una milésima de milímetro, entonces tiene tres minutos de agua, de tal forma que le podemos dar a la planta 100 a 150 ciclos de agua al día, totalmente automatizado. Con este sistema novedoso, empresas en el departamento de Ica, han tenido producciones récord de hasta 44 toneladas por hectárea (Minagri, 2015).

Como se mencionó en el capítulo IV del análisis cuantitativo, Perú presenta menores costos de producción, que no se deben descuidar y las empresas deben seguir mejorando e innovando para ser frente a posibles factores que afectarían el performance del sector como por ejemplo en México, durante los últimos años se ha apoyado con subsidios para capacitación y transferencia de tecnología, principalmente a productores primarios, organizaciones de productores integrados a la comercialización y profesionales orientados a la asistencia técnica para la producción de palta (El economista, 2014).

### 5.2.5. Complementos del diamante: El gobierno y los hechos fortuitos

Se estima que al cierre del año 2014 se va superar las 300 mil toneladas de palta. Una explosión de la producción nacional, que va estar orientada a satisfacer la demanda del mercado interno, asimismo del mercado internacional, “*Debido al buen trabajo que en estos últimos tiempos viene desarrollando el Estado peruano para el levantamiento de la barreras arancelarias y fitosanitarias (que mantuvieron por mucho tiempo a la palta peruana al margen del mercado internacional) y a la iniciativa privada que ha apostado por la calidad y competitividad de la palta peruana*” (Minagri, 2015).

#### 5.2.5.1. Políticas y regulaciones sobre el sector

El sector de producción y exportación de palta se sujeta en general a las mismas políticas y regulaciones concernientes a las agroexportaciones en el Perú, a ello se suma requerimientos que un mercado pueda demandar específicamente.

En 1959 se promulgó en Perú la Primera Ley de Promoción Industrial. Orientada a sustituir las importaciones por producción nacional que en ese entonces representaba el 15% del PBI, dentro del cual la agroindustria aportaba el 55%, principalmente con ingenios azucareros y productos de molienda. Sin embargo, en los años 60 se inició el control de precios y sobrevaloración de las tasas de cambio desalentando la inversión a la agroindustria. Por otro lado, entre la década del 70 y 80 los efectos de la reforma agraria<sup>4</sup> hicieron bajar drásticamente la participación del sector agropecuario y agroindustrial al PBI nacional.

Es a partir de 1992 que empezó a mejorarse las relaciones con los acreedores internacionales, permitiendo que muchos inversionistas apostaran por el Perú, iniciándose así el cultivo y producción de espárragos y otros productos destinados a la exportación. Desde entonces, se han promulgado diversos decretos y leyes en pro a la inversión agroindustrial.

- ***Ley de Promoción del Sector Agrario - Ley N°27360 – 2000.***

Brinda incentivos fiscales para los productores y flexibilización del régimen laboral (Plades, 2007). Dándose así, inicio al “boom agroexportador peruano”, tal como lo afirma la Asociación de Agroexportadores- (ADEX). Este auge exportador también se dio en respuesta a las políticas de apertura comercial y de negociación por parte del estado, lo que se materializó en la firma de tratados de libre comercio con diferentes países alrededor del mundo (Rendón, 2009).

- ***Decreto Legislativo N° 1035 - 2008.***

---

<sup>4</sup> La reforma agraria peruana fue un proceso de transformación de la propiedad del suelo agrícola en el Perú. Fue promulgada en 1964, y al tener problemas para ser aplicada en la zona norte fue retomada en 1969, con la promulgación del Decreto Ley N° 17716. En los años siguientes, alrededor de 11 millones de hectáreas fueron adjudicados a cooperativas y comunidades campesinas.

Fue establecido con el objetivo de mejorar la competitividad en diversos sectores económicos, promoviendo la inversión privada con la eliminación de las barreras al comercio que hasta entonces existían y afectaban la real competencia entre productos nacionales y extranjeros. Pretendía también lograr una mayor eficiencia en la toma de decisiones comerciales y adecuar la legislación nacional a los estándares internacionales establecidos por la Organización Mundial de Comercio – OMC.

- **DS N° 031-2008-AG**, insertando a la Agroindustria y la Seguridad Alimentaria al ámbito del MINAG.
- **Decreto Legislativo N° 1077** que crea el Programa de Compensaciones para la Competitividad, requeridas como consecuencia de la aprobación del Acuerdo de Promoción Comercial Perú - Estados Unidos de América.
- **Creación del Proyecto Especial Chavimochic (PECH), mediante la Ley 16667**, el 21 de Julio de 1967 que declara la necesidad y utilidad pública la ejecución de las obras de captación y derivación de las aguas del río Santa a los valles de Chao, Virú, Moche y Chicama.

#### 5.2.5.2. Aranceles

Los aranceles de exportación son un instrumento tributario que resta competitividad a los sectores agropecuarios y genera distorsiones entre los eslabones que lo conforman. Para hacer frente a esto, Perú ha firmado acuerdos con los principales países a donde está dirigida la palta peruana, a continuación se muestra los principales acuerdos firmados con estos países.

#### **EE.UU.:**

Tratado de Libre Comercio (TLC) Perú-Estados Unidos. Entró en vigencia en febrero del 2009. Es un acuerdo comercial que contiene disciplinas que regulan y eliminan aranceles y restricciones al comercio de mercancías y servicios entre los Estados Unidos y el Perú. Incluye disposiciones sobre otros temas de gran relevancia como las inversiones, compras gubernamentales y propiedad intelectual. Bajo este Acuerdo de Promoción Comercial (APC), entre Perú y Estados Unidos, se entiende que la exportación de palta peruana está libre del pago de aranceles para su ingreso a este país.

#### **Unión Europea:**

Las negociaciones para un Acuerdo Comercial entre Perú y la Unión Europea culminaron el 28 de febrero del 2010, luego de Nueve Rondas de Negociación. El 18 de mayo del 2010, durante la VI Cumbre Unión Europea, América Latina y el Caribe (ALC-UE) se anunció formalmente la conclusión de esta negociación. Asimismo, el 23 de marzo del 2011, luego de concluido el proceso de revisión legal del acuerdo, este acuerdo fue rubricado con el objeto de iniciar el proceso interno en cada una de las partes para la aprobación y entrada en vigencia, el cual se suscribió el 26 de junio del 2012. El Acuerdo Comercial Perú-Unión Europea entró en vigencia el 1° de marzo de 2013.

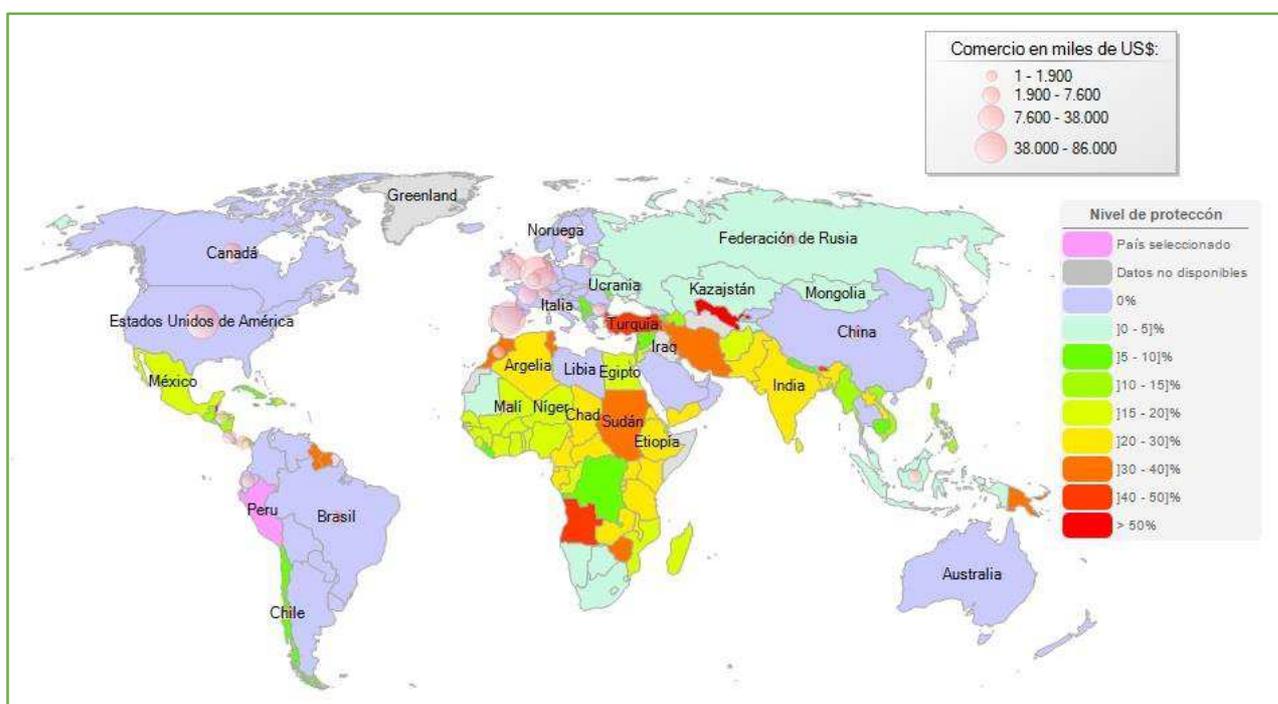
Este Acuerdo Comercial forma parte de una estrategia comercial integral. Busca convertir al Perú en un país exportador; consolidando más mercados para sus productos. Y desarrollar una oferta exportable competitiva, promoviendo el comercio y la inversión; para brindar mayores oportunidades económicas y mejores niveles de vida. Así como también certidumbre, estabilidad y seguridad jurídica para el comercio y las inversiones.

Con este acuerdo comercial se ha obtenido un acceso preferencial para el 99,3% de los productos agrícolas y para el 100% de los productos industriales. Los productos de interés de Perú como espárragos, paltas, café, frutos del género *Capsicum*, alcachofas, entre otros, ingresan al mercado europeo libre de aranceles desde la entrada en vigencia del acuerdo.

Los mercados como Chile, China y Japón resultan interesantes para continuar el impulso de las exportaciones de palta peruana. Cada mercado tiene características particulares sobre las que se debe trabajar en favor a promover un mayor consumo de palta. En el caso de Chile, en el 2013 Perú firmó con este país un acuerdo para el ingreso de palta peruana. Dicho acuerdo buscaba optimizar las medidas fitosanitarias y asegurar un adecuado nivel de protección fitosanitaria en el comercio bilateral de palta Hass peruana y manzana chilena, dejando con ello la exigencia del tratamiento cuarentenario.

En la figura 1, se muestran las tarifas arancelarias aplicadas por los países importadores de palta de Perú.

**Figura 1:** Tarifas arancelarias para la exportación de palta peruana.



Fuente: ITC, 2014

### 5.2.5.3. Hechos fortuitos

Están los Fenómenos climáticos, por ejemplo el fenómeno de “El Niño”, el cual presenta un grave peligro de presentarse. Por ejemplo a través de un comunicado de prensa, la empresa Camposol informó que durante el año 2012 experimentaron “moderados efectos” provocados por el fenómeno climático de “El Niño”, el cual aumentó la temperatura promedio entre abril y agosto. “Las adversas condiciones climáticas tuvieron un negativo impacto en los volúmenes de la compañía, especialmente en **paltas** y espárragos”. Esta situación generó una disminución en sus volúmenes, del 26 y 18% respectivamente (Portal Frutícola, 2013). La presencia del fenómeno del Niño en el Perú data de los años 83 y 98’s y según estimaciones podría presentarse en estos años venideros.

En Perú, el escenario de incertidumbre institucional, no afecta negativamente el performance del sector, actuando de una manera favorable para las condiciones de los factores, de la demanda, los sectores de apoyo y la estructura y la rivalidad de las empresas, buscando mantener y seguir mejorando el performance del sector de la palta.

### 5.3. Análisis FODA

Mediante esta herramienta de diagnóstico se analizara el ambiente externo (oportunidades y amenazas) y el ambiente interno (fortalezas y debilidades), sobre las cuales se puede trabajar e indicar estrategias para aprovechar las oportunidades y sortear las amenazas que se pueden presentar para el sector de la palta peruana.

#### **Cuadro 14:** Matriz FODA del sector de palta en el Perú

## MATRIZ FODA

<b>FORTALEZAS: F</b>	<b>DEBILIDADES: D</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Altos rendimientos y buena calidad.</li> <li>2. Mano de obra barata.</li> <li>3. Bajos costos de producción.</li> <li>4. 80% de la palta peruana de exportación tiene certificación GLOBAL GAP.</li> <li>5. Validación y preservación del status sanitario.</li> <li>6. Experiencia y emprendimiento de empresas dedicadas a la exportación.</li> <li>7. Creciente participación de mercado y mayor preferencia por la palta Hass en los mercados internacionales.</li> <li>8. Participación en ferias alimentarias internacionales a través de organismos (ProHas, Properu y Mincetur).</li> <li>9. Acceso a nuevos mercados debido a los Tratados de libre comercio.</li> <li>10. Ambiente institucional favorable: programas, Decretos y legislaciones nacionales en favor a la promoción y producción agrícola.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escases de mano de obra en temporadas altas.</li> <li>2. Bajo aprovechamiento de la potencialidad de producción y rendimientos de palta Hass en la Región Sierra.</li> <li>3. Mayores costos de transporte y distribución en la zonas de la región sierra y selva.</li> <li>4. Excesiva concentración de las exportaciones en dos megamercados (Europa y Los Estados Unidos).</li> <li>5. Baja participación de los pequeños productores en las exportaciones.</li> </ol>	
<b>OPORTUNIDADES: O</b>	<b>ESTRATEGIAS: FO</b>	<b>ESTRATEGIAS: DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Exportaciones mundiales en contra estación.</li> <li>2. Condiciones climáticas favorables para producir palta en las tres regiones.</li> <li>3. Tendencia creciente respecto a la preferencia por el consumo de productos frescos y saludables.</li> <li>4. Aumento del consumo per cápita de palta a nivel nacional e internacional.</li> <li>5. Sostenido crecimiento de la demanda mundial de palta.</li> <li>6. Usos derivados del producto: guacamole, aceites, pulpa, entre otros.</li> <li>7. Excepción de pagos de aranceles.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. F1,4,6,7,10;O1,2,3,4,5: Desarrollo de nuevos mercados en el Norte de América y Asia.</li> <li>2. F1,4,6,8,9,10;O2,3,4,5,6,7: Exportación de productos derivados de la palta con valor agregado.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. D2,3;O2,,4,5: Desarrollar una mayor asociatividad y clúster.</li> <li>4. D5;O3,4,5: creación de consorcios de exportación</li> </ol>
<b>AMENAZAS: A</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS: DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Barreras pararancelarias en mercados de destino, y exigencias de tratamientos fitosanitarios en nuevos mercados.</li> <li>2. Aparición de cultivos sustitutos con mayor rentabilidad.</li> <li>3. Gran cantidad de países competidores en el mercado internacional (Chile, México, otros).</li> <li>4. Diversas plagas que pueden afectar la producción nacional (mosca de la fruta, otras).</li> <li>5. Incidencia del Fenómeno del niño.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. F4,5,6;A3: Gestionar contratos de largo plazo con los agentes importadores.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. D2;A2,3,4: Inversión en investigación, tecnología y Gestión Agrícola</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia

## CAPITULO VI: CONCLUSIONES

La palta peruana ha experimentado un crecimiento en producción y exportaciones mundiales, ocupando el segundo lugar como exportador, luego de México, debido al crecimiento sostenido de la demanda mundial. Este hecho se refleja en los resultados del índice de Balassa o valor de las ventajas comparativas reveladas. Perú en los últimos 5 años ha presentado un crecimiento con un valor promedio de 29,7 por encima de sus principales competidores que han venido en descenso México con 26,7 y Chile con 22,3. Este valor nos indica que la palta peruana presenta ventajas comparativas frente a los principales competidores, y tiene gran importancia en las exportaciones del mundo. Además, de acuerdo al IVCR la palta peruana, representa un potencial a seguir desarrollando por ser una gran oportunidad para la economía peruana.

Además, un índice de Grubel y Lloyd de 0,00 indica que el comercio de la palta peruana tiene un carácter inter – industrial, solo se exporta. A diferencia de México y Chile que tiene un flujo de comercio en ambas direcciones (exportaciones e importaciones). De acuerdo a esto, Perú presenta buenas ventajas comparativas para la producción de palta.

Mediante el análisis del Diamante de Porter, para reforzar los resultados obtenidos mediante el Índice de Balassa, entendemos la posición comparativa que presenta el sector de palta Peruana, que ha hecho que se consolide en el escenario internacional. Los factores de producción básicos describen la disponibilidad de tierras, recurso hídrico, clima y localización geográfica que permiten producir palta durante todo el año y conseguir una producción 12 a 15 ton/ha si se trabaja con poca tecnología. Mano de obra no especializada barata y progresiva inversión en infraestructura para la construcción de represas que permitan captar mejor el recurso hídrico. De los factores de producción avanzados se cuenta con conocimiento técnico y científico, y acceso a financiamiento. Con respecto a la mano de obra especializada hay una desventaja, porque no va de acorde con el crecimiento del sector agroexportador. En infraestructura se ha mejorado sustancialmente pero hay un debilitamiento en los productores de la región sierra y selva, reciben menos precio en chacra, por tener un mayor costo de transporte, tanto por la distancia y a veces por inconvenientes de las carreteras que son afectadas por las lluvias.

Las condiciones de la demanda reflejan que existen dos fuertes mercados para la palta peruana, el mercado interno liderado por la variedad Fuerte y un mercado externo liderado por la variedad Hass. El mercado externo con exigentes estándares de calidad, ante estas exigencias más del 80% de las exportaciones de palta en el Perú han certificado con GLOBAL GAP y se cumple lo solicitado por los clientes que las frutas a exportar deben estar en un rango de “materia seca” entre 21,5% y 29%.

En los sectores afines y de apoyo, universidades y centros de investigación contribuyen científicamente con el sector, con publicaciones derivadas de estudios experimentales y con tecnologías para el cultivo de la palta, a fin de mejorar su calidad. Asistencia sanitaria a cargo de El SENASA, para controlar y mantener el estatus fitosanitario de los fundos productores y de las

empresas emparadoras de palta. Los programas de fomentación del cultivo de la palta (ProHass y sierra exportadora) unen esfuerzos con los programas nacionales de promoción de las exportaciones (MICETUR Y PROMPERU), a fin de promocionarla y darla conocer al mundo. Los proveedores de bienes y servicios (operadores logísticos, proveedores de insumos, otros), establecen colaboraciones o relaciones comerciales, que crean competitividad nacional a partir de unas estrechas relaciones de trabajo entre los sectores mediante el aprovechamiento del flujo de información de manera rápida, intercambio constante de innovaciones y nuevas ideas.

La estrategia, estructura y rivalidad ha sido importante para crear competitividad, gracias a la creciente demanda internacional de palta, ha estimulado la adición de empresas exportadoras que sostienen su competitividad a través de inversiones en activos específicos, como: adquisición de campos propios, plantas empaquetadoras, investigación y desarrollo, a fin de alcanzar los estándares de calidad requeridos por el mercado externo. Y por último, el estado ha creado un ambiente favorable para el sector de la palta, actuando de la mejor manera para las condiciones de los factores, de la demanda, los sectores de apoyo y la estructura y la rivalidad de la empresa, buscando mantener y seguir mejorando el performance del sector de la palta.

Mediante el análisis FODA para contrastar el diamante de Porter, refleja que las empresas agroexportadoras se están valiendo de las fortalezas que presenta el sector. Entre estas tenemos: mayores rendimientos; menores costos de producción; calidad de la palta exportada; preservación del estatus sanitario; acceso a conocimientos; entre otros. Y así, aprovechar las oportunidades que existen en el mercado externo como: la creciente tendencia de consumo de productos frescos y saludables, aumento del consumo per cápita de palta a nivel nacional e internacional, tratados de libre comercio y la apertura de nuevos mercados, entre otros.

Finalmente, el potencial que presenta el sector de la palta peruana se debe a dos razones, uno es por las ventajas comparativas que presenta el sector como lo indica el índice de Balassa y el Diamante de Porter. Y la otra son las ventajas competitivas que se han desarrollado a través de inversión realizada por el estado y la empresa privada. La combinación de estas dos ventajas ha permitido un crecimiento sustentable, basada en alcanzar mayor productividad y mejorar la calidad que lo diferencien de sus principales competidores.

## CAPITULO VII: BIBLIOGRAFÍA

- Aberasturi, B. “El transporte de carga en el Perú” 2007.
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada. “Consultoría para la elaboración del estudio de pre-inversión para la creación de un centro de servicios logísticos y alta tecnología multimodal Lima-Callao, Perú. 2008.
- Balassa, B. Trade liberalization and revealed comparative advantage. The Manchester School of Economics and Social Science, 1965.
- Carrera, S., Dolorier, Y., Horna, J., y Landauro, R. “Tesis planeamiento estratégico para la palta de exportación del Perú”. Lima - Perú. 2007.
- Centro de Exportación e innovación de la Republica Dominicana (CIE-RD). “Perfil económico del Aguacate”, 2011.
- Cifuentes, I. “El mercado europeo de la palta hass desde la perspectiva chilena”. 2004.
- Duarte, C. “El control biológico como estrategia para apoyar las exportaciones agrícolas no tradicionales en Perú”. 2012
- Evans, E. “Análisis sobre la demanda de aguacate (Persea americana Mill) en los Estados Unidos”. 2007
- INSTITUTO DE INNOVACIÓN AGRARIA (INIA). “Segundo informe sobre el estado de los recursos filogenéticos para la alimentación y la agricultura”. Lima – Perú. 2009.
- Joskow, P. The New Institutional Economics: Alternative Approaches. Journal of Institutional and Theoretical Economics. JITE 151/1. 1995.
- Krugman, P.; y Obstfeld, M (1999) Economía Internacional. Editorial McGraw-Hill. Séptima Edición. Madrid – España.
- Lobejón, L. “El comercio Internacional”. Ediciones AKAL. Madrid – España. 2001.
- Medina, A. Presidente de ProHass, entrevista a [www.portalfruticola.com](http://www.portalfruticola.com), 2013.
- Ministerio de relaciones exteriores (MRE). “Perfil de mercado de palta HASS en EE.UUU.”, elaborado por oficina de promoción comercial e inversiones, Los Ángeles, 2011.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA (MINAG). “Estudio de palta en el Perú y el mundo”. 2008.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO (MINAGRI). “Tendencias de la producción y el comercio de palta en el mercado internacional y nacional”. Lima – Perú. 2015.
- Ochagavia, A. “una industria proveedora de paltas de calidad”. *Edición especial Paltas de chile*, 2013, 14-15.
- Oficina General de planificación Agraria – Ministerio de Agricultura. “Perfil de mercado de la palta”. Perú, 2006.
- Ordóñez, H. “Nueva Economía y Negocios Agroalimentarios”. Programa de Agronegocios y alimentos. Facultad de Agronomía Universidad de Buenos Aires, 2000.

- Organización privada de desarrollo (Solid OPD). “Tecnología productiva de palto”. Perú. 2014.
- Pérez. Estados Unidos libre de comercio. Discurso “proteccionismo en los hechos”, 2014.
- Porter, M. “The competitive advantage of Nations”, New York, The Free Press, 1990.
- Rodríguez, C. “Estudio de Pre-Factibilidad para la Producción y Exportación de Aceite de Palta”. Lima. Perú. 2014.
- Risco, M. “Conociendo la cadena productiva de la palta en Ayacucho”. Perú. Octubre del 2007.
- Sierra Exportadora y Agrobanco. “Financian la inclusión Productiva con Programas Territoriales de Productos Agroalimentarios”. Perú. 2013.
- Silva, I. & Sandoval, C. “Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local”, Chile, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, 2012.
- Vélez, Y. “Plan operativo de la palta” – Moquegua. Perú. Octubre 2012.
- Vidal, L. Pontificia Universidad Católica del Perú. “Estudio de prefactibilidad para la exportación de palta Hass a Estados Unidos”. 2012.
- Zana, C. “Impacto del boom agroexportador en el ingreso de los hogares de la costa peruana del año 2007 al 2010”. Piura, Perú. Tesis presentada en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, 2012.
- Zylbersztajn, D. “Governance structures and Agribusiness Coordination: A transaction cost economics based approach”. Research in domestic and International Agribusiness Management. Editor Ray Goldberg. JAI Press. Volume 12. 1996.

### **PÁGINAS CONSULTADAS**

- International Trade Center. Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas. Disponible en: <http://www.trademap.org/Index.aspx?lang=es>.
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria y Aduanas. Perú. Disponible en: <http://www.aduanet.gob.pe/aduanas/informae/aepartmen.htm>
- Ministerio de Agricultura y Riego. Perú. Disponible en: <http://www.minag.gob.pe/portal/>
- Food and Agricultural Organization of the United Nations. Disponible en: <http://faostat.fao.org/site/339/default.aspx>
- [http://www.portalfruticola.com/wp-content/uploads/2012/08/paltas\\_chile\\_e.pdf](http://www.portalfruticola.com/wp-content/uploads/2012/08/paltas_chile_e.pdf)
- [http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/Documents/Estudios\\_y\\_Perfiles/Frutos%20frescos/Perfil\\_de\\_Mercado-Palta\\_Hass\\_en\\_EEUU\\_2011.pdf](http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/Documents/Estudios_y_Perfiles/Frutos%20frescos/Perfil_de_Mercado-Palta_Hass_en_EEUU_2011.pdf)
- <http://worldavocadocongress2011.com/userfiles/file/Edward%20Evans%200840-0900.pdf>
- <http://www.undp.org/content/dam/undp/documents/projects/TZA/Report%20-%20Avocado%20final%20report.pdf>

- <http://www.namc.co.za/upload/South-African-Fruit-Trade-Flow-May-2014-Issue----Final.pdf>
- <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/12/11/produccion-palta-peruana-conquistar-mercados/>
- [http://www.avocadosource.com/Journals/CIVDMCHILE\\_1990/CIVDMCHILE\\_1990\\_PG\\_21.pdf](http://www.avocadosource.com/Journals/CIVDMCHILE_1990/CIVDMCHILE_1990_PG_21.pdf)
- [http://www.planeamientoygestion.com.pe/consultoria/images/stories/herramientas/mercado/5\\_Perfil%20de%20mercado%20de%20palta.pdf](http://www.planeamientoygestion.com.pe/consultoria/images/stories/herramientas/mercado/5_Perfil%20de%20mercado%20de%20palta.pdf)
- <http://www.paltahass.cl/index.php?op=i1&lang=esp&core=i>
- <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-peru-lanzo-paris-campana-promocional-palta-hass-peruana-para-mercado-europa-363748.aspx>
- <http://gestion.pe/economia/minagri-peru-cuenta-potencial-200000-hectareas-agroexportacion-2113157>
- <http://elcomercio.pe/economia/peru/se-invirtio-mas-us1-millon-promocionar-palta-eeu-noticia-1684422>
- <http://www.larepublica.pe/14-04-2013/prohass-palta-peruana-no-es-portadora-de-ningun-virus>
- <http://www.agronegocios.pe/negocios/item/4557-cluster-de-palta-hass-en-corredor-chincheros-dinamizara-produccion-de-apurimac>
- <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-cite-tacna-desarrolla-primera-termobatidora-palta-del-peru-financiamiento-del-fincyt-307501.aspx>
- <http://www.agroforum.pe/content/agroideas-aprobo-financiar-planes-de-negocios-de-palta-y-oregano-ancash-y-moquegua-2898/>
- <http://palpex.blogspot.com/2010/10/procesos-agroindustriales-logistica-y.html>
- <http://www.2000agro.com.mx/agroindustria/hortofruticola/el-consumo-per-capita-de-aguacate-en-peru-dobla-al-de-estados-unidos/>
- <http://www.portalfruticola.com/noticias/2013/03/01/el-nino-afecto-negocio-de-paltas-de-camposol/?pais=peru>