

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



PUCP

Análisis Estratégico del Mercado de la Palta en el Perú

**Trabajo de investigación para la obtención del grado de BACHILLER EN
CIENCIAS CON MENCIÓN EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

AUTOR

Luis Raúl Castillo De La Cruz

ASESOR:

Eduardo Nicolás Kieffer Begazo

Lima, Julio, 2020

Resumen

La palta es considerada dentro de la categoría super food a nivel mundial, no solo por los grandes beneficios nutricionales y de salud, sino por la alta demanda que tiene en diversos países del globo terrestre. Muestra de ello es el crecimiento global tanto de la producción en 27% en los últimos 5 años alcanzando los 6.4 millones de toneladas en 2018, mientras que la exportación creció a una tasa promedio anual de 12% llegando a los 2.5 millones de toneladas. Este comportamiento no ha sido ajeno a la industria peruana que produce en más de 20 regiones del país, permitiendo que aumente la producción de palta en un 44.43% en los últimos 5 años, plasmado en el aumento de volumen de exportaciones las cuales han crecido un 14% en promedio anualmente. Esto permite cuestionarse sobre las nuevas direcciones que debe tener la industria peruana en base al crecimiento, así como el nuevo entorno que se está viviendo. Es por eso que se plantea como objetivo de este presente estudio, desarrollar un planeamiento estratégico para la industria peruana de la palta. Para ello, se usará un modelo basado en el análisis del sector bajo el enfoque del análisis de las fuerzas externas e internas que influyen en la industria. Además, un benchmarking con los principales competidores a fin de identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, que a partir de estas se generarán estrategias específicas. Con ello, permitirá a la industria tener a este estudio como un referente para un mayor conocimiento del panorama actual, y las directivas a tomar a fin de seguir consolidando el crecimiento sostenido que viene teniendo la industria. Finalmente, las estrategias que se elaborarán en este estudio es para poder realizarlas en el corto y largo plazo, y que sirve no solo para empresas del rubro, también para instituciones públicas e interesados, para lograr que el Perú busque tener el liderazgo del mercado de paltas.

Dedicatoria

A Dios, por permitirme culminar una etapa más de mi vida

A mi madre, por ser mi soporte incondicional durante toda mi carrera

A mi padre, por brindarme sus consejos y apoyo pese a estar lejos

A mi hermana, por ayudarme a seguir con este sueño de estudiar en PUCP

A mis amigos, por hacer que mis días durante mi carrera sean fructíferos y agradables

A mis profesores, por su constante esfuerzo en brindar todas las oportunidades



Tabla De Contenidos

Resumen	i
Dedicatoria	ii
Índice de Figuras	v
Índice de Tablas	vi
1. Análisis Del Sector Industrial	1
1.1 Evolución Del Mercado	1
1.1.1 Producción	1
1.1.2 Precios	2
1.1.3 Exportaciones	3
1.1.4 Importaciones	6
1.2 Descripción De Los Canales De Distribución Utilizados	8
2. Análisis Del Macroentorno	11
2.1 Factor Político	11
2.2 Factor Económico	13
2.3 Factor Socio – Cultural	16
2.4 Factor Tecnológico	19
2.5 Factor Legal	20
2.6 Factor Ambiental	21
2.6 Elaboración De Matriz De Evaluación De Factores Externos	22
3. Análisis Del Microentorno	25
3.1 Amenaza De Nuevos Competidores	25
3.2 Rivalidad Entre Competidores	27
3.3 Amenaza De Productos Sustitutos	28
3.4 Poder De Negociación De Los Compradores	28
3.5 Poder De Negociación De Los Proveedores	30
3.6 Análisis Estructural Del Sector	33
3.7 Benchmarking De La Competencia	34
3.7.1 Principales competidores.	34
3.7.2 Factores clave.	35
3.8 Elaboración de Matriz de Evaluación de Factores Internos	38
4. Planeamiento Estratégico	41
4.1 Matriz FODA	41

4.2 Lineamientos Estratégicos	42
4.2.1 Visión.	42
4.2.2 Misión.	43
4.2.3 Estrategia genérica.	43
4.2.4 Objetivos.	43
5. Conclusiones Y Recomendaciones	45
5.1 Conclusiones	45
5.2 Recomendaciones	45
6. Referencias Bibliográficas	47
Apéndice	54



Índice de Figuras

Figura 1: Evolución de precios en mercados importadores de palta en el mundo (USD/kg)....	3
Figura 2: Evolución de precios promedio de principales importadores de palta peruana (USD/kg).....	3
Figura 3: Participación de principales países exportadores de palta en el año 2019 (%).....	5
Figura 4: Exportación de paltas de las principales empresas nacionales (en miles de USD)....	6
Figura 5: Participación de los principales mercados importadores de palta en el 2019 (%).....	7
Figura 6: Estacionalidad de ventas entre la palta peruana y mexicana frente al mercado estadounidense.....	8
Figura 7: Flujo generalizado de los canales de distribución de la palta.....	9
Figura 8: Evolución histórica y proyección del PBI de los principales actores del mercado mundial de palta.....	14
Figura 9: Evolución histórica y proyección de la inflación de los principales actores del mercado mundial de palta(%).....	15
Figura 10: Evolución de la tasa de cambio entre el dólar estadounidense y sol peruano.....	15
Figura 11: Evolución del ingreso promedio y tasa de empleo en el Perú.....	16
Figura 12: Evolución del perfil del consumidor americano basado en frecuencia de consumo de palta.....	17
Figura 13: Frecuencia de consumo por tipo de perfil del consumidor americano.....	18
Figura 14: 5 fuerzas de Porter y sus fuentes que influyen en cada fuerza.....	25
Figura 15: Evolución del crecimiento mundial y nacional del mercado de palta.....	28
Figura 16: Volumen de importación y crecimiento de los 3 principales países importadores	29
Figura 17: Participación del consumo de fertilizantes en el mercado peruano.....	31
Figura 18: Evolución de los precios internaciones del crudo y GLP, Ene 2018 – Jun 2019...32	
Figura 19: Principales empresas importadoras de papel para la producción de productos derivados de papel y cartón.....	33
Figura 20: Principales competidores y crecimiento de mercado de exportación.....	35

Índice de Tablas

Tabla 1 Evolución de la producción de principales países productores de palta entre 2014-2018 (en miles de toneladas).....	1
Tabla 2 Evolución del rendimiento de cultivo de principales países productores de palta entre 2014 -2018 (en hg/ha).....	2
Tabla 3 Evolución y crecimiento de volúmenes de exportación (en miles de toneladas) de principales países exportadores.....	4
Tabla 4 Evolución y crecimiento de las exportaciones peruanas en los principales mercados objetivo (en miles de toneladas)	5
Tabla 5 Evolución y crecimiento de principales países importadores de palta en el mundo(en miles de toneladas).....	7
Tabla 6 Evaluación de desempeño logístico de principales actores del mercado mundial de paltas	8
Tabla 7 Aspectos considerados en el análisis PESTLE	11
Tabla 8 Acuerdos comerciales con principales mercados destino de la palta peruana.....	20
Tabla 9 Categorías de impacto ambiental en la producción de palta.....	21
Tabla 10 Escala de evaluación de factores.....	22
Tabla 11 Determinación de pesos de las oportunidades y amenazas identificadas	23
Tabla 12 Determinación de puntaje general de influencia de factores externos.....	24
Tabla 13 Área cosechada, producción y rendimiento de cultivo de los principales competidores del mercado mundial de palta.....	26
Tabla 14 Determinación e interpretación de los índices IIIH e ID del mercado mundial y local de palta	27
Tabla 15 Exportación de principales países en temporada de verano del hemisferio norte ...	30
Tabla 16 Exportación de principales países en temporada de invierno del hemisferio sur	30
Tabla 17 Resumen de fuentes o aspectos influyentes en las fuerzas de Porter y su nivel de influencia.....	33
Tabla 18 Evolución de precios unitarios de los principales mercados destino y los competidores analizados, 2015-2019 (USD/kg)	36
Tabla 19 Ponderación para los fortalezas y debilidades identificadas.....	39
Tabla 20 Estimación del puntaje general de influencia de los factores internos	40
Tabla 21 Matriz FODA y estrategias	41

1. Análisis Del Sector Industrial

En esta sección se analizará el panorama general de la industria de paltas, conociendo su evolución del mercado y canales de distribución empleados.

1.1 Evolución Del Mercado

En esta parte se brindará un panorama general de la evolución de la producción, precios, importaciones y exportaciones de la palta en el mercado internacional.

1.1.1 Producción.

Como se puede observar en la información proporcionada por FAOSTAT, se elaboró la tabla 1, que muestra el crecimiento de la producción mundial de paltas se ha incrementado en 27% durante el periodo 2014-2018, como respuesta a la creciente demanda de paltas por mercados existentes, así como nuevos mercados, llegándose a producir 6,407.2 miles de toneladas en el 2018. El principal productor de paltas en el mercado sigue siendo México, el cual produce el 34.1% de las paltas en el mundo, y que ha crecido en el periodo analizado 43.7%, llegando hasta los 2,184.7 miles de toneladas de palta. Le sigue República Dominicana, que representa el 10.1% de la producción de palta, con un volumen producido de 644.3 toneladas de palta en el 2018. En el tercer lugar, se encuentra Perú quien ha venido incremento su producción de palta durante los últimos 5 años, llegando a producir 504.5 miles de toneladas de palta, que representa un crecimiento de 44.4% en el periodo 2014-2018, mayor al de los principales países productores. Por otro lado, la cuota de mercado de la producción peruana es el 7.9%.

Tabla 1

Evolución de la producción de principales países productores de palta entre 2014-2018 (en miles de toneladas)

	2014	2015	2016	2017	2018
Total	5,044.4	5,284.1	5,636.2	6,005.3	6,407.2
México	1,520.7	1,644.2	1,889.4	2,029.9	2,184.7
R. Dominicana	514.0	526.4	601.3	637.7	644.3
Perú	349.3	367.1	455.4	466.8	504.5
Indonesia	307.3	382.5	304.9	363.2	410.1
Colombia	288.7	309.9	294.4	308.2	326.7
Brasil	156.7	180.7	196.5	212.9	235.8
Kenya	218.7	136.4	176.0	217.7	233.9
Estados Unidos	179.1	207.8	125.2	170.3	168.5
Venezuela	121.6	128.6	130.3	133.5	139.7
Israel	91.0	93.0	101.5	110.0	131.7
Otros países	1,297.2	1,307.6	1,361.2	1,355.3	1,427.3

En cuanto al rendimiento de cultivo de palta, se elaboró la tabla 2, el panorama es totalmente distinto a lo mostrado en el cuadro anterior. En primer lugar, porque el primer y tercer productor de palta del mundo no aparecen en los 10 primeros lugares, evidenciando la necesidad de mejora en el rendimiento de sus cultivos. En segundo lugar, República Dominicana muestra una gran gestión de sus cultivos, no solo por ser el segundo mayor productor de palta, sino por ser el país con mejor rendimiento de sus cultivos de paltas en el mundo mejorando su rendimiento en 16.4% en el periodo 2014-2018. Asimismo, cabe destacar que el crecimiento promedio del rendimiento de cultivo de palta en el mundo no ha sido significativo, llegando a crecer un 4% en el periodo analizado. Finalmente, respecto al mercado peruano aparecemos en el puesto 13, con un rendimiento alcanzado en el 2018 de 125 708 hg/ha, significando un crecimiento de 9.1% en los últimos 5 años.

Tabla 2

Evolución del rendimiento de cultivo de principales países productores de palta entre 2014 -2018 (en hg/ha)

	2014	2015	2016	2017	2018
Promedio Mundo	88 520	88 684	90 961	91 197	92 087
República Dominicana	397 596	401 493	449 612	468 170	462 724
Samoa	298 485	300 167	301 574	303 087	304 500
Guayana francesa	150 000	150 000	150 000	150 000	248 848
Palestina	220 000	215 229	196 298	169 652	193 726
Guyana	53 134	21 267	81 002	21 267	191 095
Brasil	165 819	174 442	179 986	163 799	164 530
Kenya	188 804	160 759	170 835	132 250	161 366
Sri Lanka	94 381	125 162	134 393	104 707	157 305
Polinesia Francesa	137 500	140 977	144 402	144 506	145 497
Israel	118 938	122 707	124 083	130 797	140 009

1.1.2 Precios.

Según la información extraída de Trademap, se elaboró la figura 1, en dónde se visualiza la evolución de los precios promedio de importación de los principales mercados importadores de palta en el mundo. En primer lugar, se puede visualizar una estacionalidad creciente de los precios internacionales llegando a ser de 2.76 \$/kg en el 2019. Esta tendencia de incremento individuales explicada por el aumento de demanda en los mercados estadounidenses, europeos y asiáticos. Mientras que la estacionalidad está alineada con la estacionalidad del producto (Barria, 2019). En el gráfico, se aprecia que este crecimiento se ha dado en todos los principales mercados, siendo el mercado alemán el que presenta los mayores precios de importación. Los mercados de España, Estados Unidos, Países Bajos están generalmente menor al promedio del mercado.

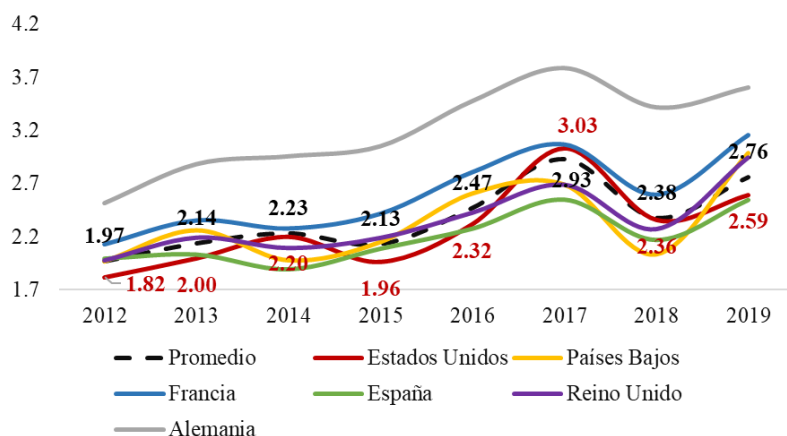


Figura 1: Evolución de precios en mercados importadores de palta en el mundo (USD/kg)

Respecto a los principales mercados que son consumidores de la palta peruana mostrados, se elaboró la figura 2. Si bien comparte con los principales destinos de exportación mostrados en el gráfico anterior. La diferencia es a través de la presencia del mercado asiático como Japón y China, los cuales presentan precios de importación mucho mayores a los otros mercados analizados, los cuales han venido creciendo como los demás oscilando entre los 3 \$/kg en promedio. Cabe resaltar que los precios promedio no son constantes a lo largo del año, siendo el tramo de junio y diciembre cuando presentan menores precios debido a la mayor producción de palta, mientras que los meses restantes aumentan por la baja producción de palta de los principales mercados exportadores.

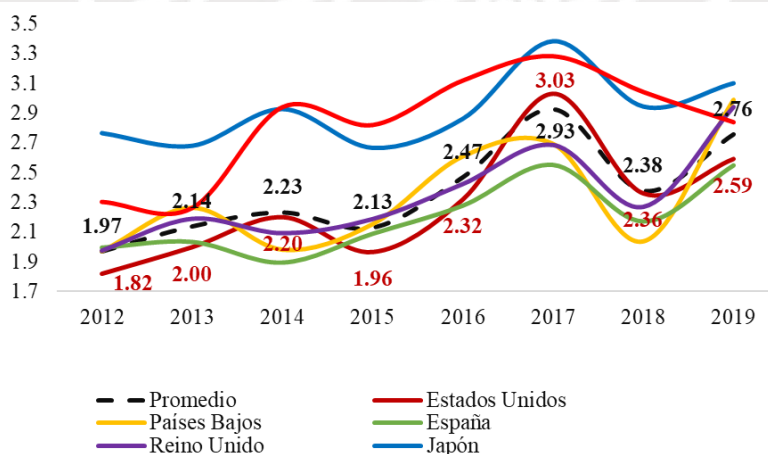


Figura 2: Evolución de precios promedio de principales importadores de palta peruana (USD/kg)

1.1.3 Exportaciones.

De acuerdo a lo extraído y elaborado en la tabla 3 de TradeMap, México no solo es el principal productor de palta también el principal exportador de palta en el mundo. Un liderazgo que ha venido sosteniendo a lo largo de estos últimos años. Teniendo en el último año una participación del 45% del mercado exportador, tal y como se aprecia en lo elaborado en la

figura 3. Países Bajos aparece como el segundo exportador de palta, a pesar que no es un país productor de palta, lo que exporta en realidad son reexportaciones provenientes de Perú y Chile. En el 2019, ambos países representaron el 27.2% y 18.4% de su mercado importador, además se destaca que ha tenido un crecimiento promedio anual de 25% superior a la de los países más consolidados en exportación de palta. En tercer lugar, encontramos a Perú, el cual representa el 12% del mercado exportador de paltas, mediante un crecimiento sostenido promedio de 14% en el periodo 2015-2019. Asimismo, cabe indicar que Perú ha diversificado su oferta exportadora dirigiendo la mayor parte de su volumen a Países Bajos (34.4%) y a Estados Unidos (27.4%) en el 2019. Finalmente, se destaca la labor hecha por Colombia el cual presenta la mayor tasa de crecimiento de todos los mercados en los últimos 5 años, presentando una tasa de crecimiento promedio de 121%, consolidándose en los últimos años como un país con alto potencial exportador.

Tabla 3

Evolución y crecimiento de volúmenes de exportación (en miles de toneladas) de principales países exportadores

Exportadores	2015	2016	2017	2018	2019	%Crecimiento promedio anual
Mundo	1,644.7	1,950.7	2,064.7	2,496.8	2,498.6	12%
México	863.5	926.6	897.7	1,091.9	1,112.1	12%
Países Bajos	151.6	210.0	243.8	312.3	318.0	25%
Perú	175.6	194.1	247.4	359.4	312.1	14%
Chile	97.8	160.7	193.3	144.4	157.0	11%
España	85.7	93.7	107.9	109.3	119.7	10%
Colombia	5.5	18.2	28.5	30.0	59.6	121%
EE.UU.	37.9	53.4	50.9	68.5	59.4	12%
Kenya	38.9	46.7	51.5	71.9	58.8	17%
Sudáfrica	57.7	57.9	43.5	89.3	47.9	4%
R. Dominicana	15.3	26.4	35.4	36.1	44.2	22%
Otros Países	114.4	163.2	164.8	183.6	209.8	116%

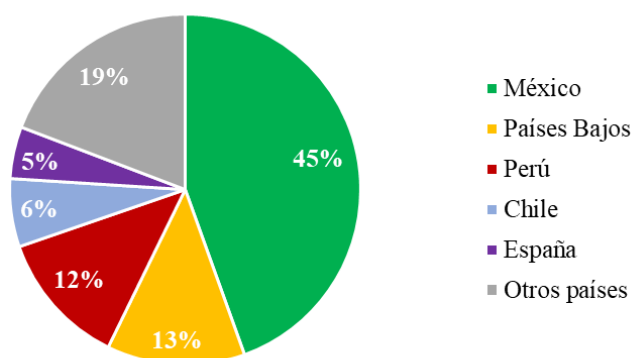


Figura 3: Participación de principales países exportadores de palta en el año 2019 (%)

Respecto a las exportaciones realizadas por la industria peruana, se visualiza en lo elaborado en la tabla 4 a partir de TradeMap, que en los últimos años la mayor parte de las exportaciones se han dirigido a los Países Bajos y Estados Unidos, quienes representan en el 2019, el 34.4% y 27.4% de las exportaciones peruanas. A pesar que todo el mercado destino a presentado un crecimiento promedio anual de 14% en el periodo 2015-2019, los principales destinos han tenido un crecimiento estable. Aunque, lo más resaltante son los crecimientos de exportación en el mercado asiático, específicamente en China y Japón, quienes han tenido una tasa de crecimiento promedio de 785% y 692% en los últimos 5 años. Esto evidencia el gran potencial que tiene estos mercados que cada vez van demandando más.

Tabla 4

Evolución y crecimiento de las exportaciones peruanas en los principales mercados objetivo (en miles de toneladas)

	2015	2016	2017	2018	2019	Crecimiento anual promedio (%)
Total	175.6	194.1	247.4	359.4	312.1	14%
Países Bajos	65.1	79.7	92.7	138.8	107.3	16%
EE.UU.	47.2	32.3	66.2	82.8	85.4	15%
España	31.8	41.7	41.8	59.4	48.6	9%
Reino Unido	17.2	21.3	24.8	29.6	25.6	22%
Chile	8.3	8.0	6.1	20.2	16.8	79%
China	0.1	1.9	4.6	11.8	10.3	692%
Japón	0.0	0.9	3.3	5.2	4.5	785%
Rusia	0.5	0.7	1.1	1.6	4.3	66%
Otros países	5.4	7.5	6.7	9.8	9.3	9%

Para dar un panorama un poco más específico de las exportaciones de la industria peruana puede apreciarse que la empresa que ha realizado el mayor volumen de exportación para este

2019, ha sido Avocado Packing con un valor de 83.7 millones de dólares, desplazando a Camposol quien se ha visto desplazada hasta el cuarto lugar respecto a ventas en el último año. El comportamiento descrito se aprecia en la figura 4.

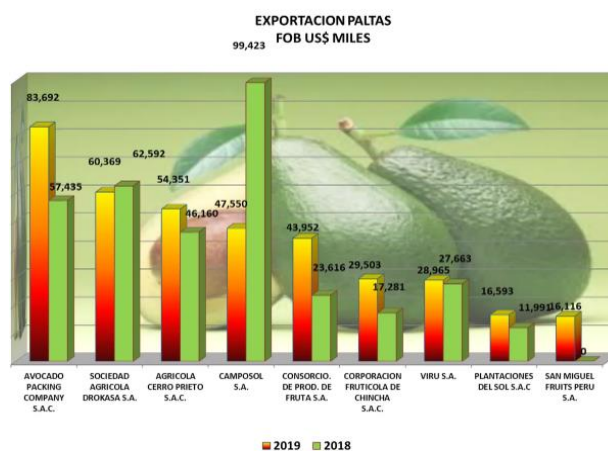


Figura 4: Exportación de paltas de las principales empresas nacionales (en miles de USD)

Tomado de "Paltas Aguacate Perú Exportación 2019 Diciembre", por Wilfredo Koo, 2020

1.1.4 Importaciones.

De acuerdo a la extraído de TradeMap, se elaboró la tabla 5, donde se aprecia la evolución de las importaciones de palta en el mercado mundial, el cual ha venido creciendo a tasa promedio anual de 12% en los últimos 5 años. La tendencia es constantemente creciente llegando a los 2.6 millones de toneladas en el último año. Aunque este crecimiento sigue manteniendo un alto nivel de diversificación del mercado, llegando a ser más de 140 países, aunque muchos de ellos con una cantidad poca significativa. Sin embargo, se muestra en lo elaborado en la figura 5, la participación actual de Estados Unidos es del 42%, que se sigue manteniendo como el mercado líder en adquisición de palta durante los últimos años, aunque ha venido creciendo a una tasa promedio menor a la que crece el mercado.

El mercado europeo representa el segundo mayor mercado mundial, dentro del cual, los Países Bajos es el mayor importador consolidándose en el segundo destino para las importaciones creciendo a un ritmo promedio notorio de 20%. En adición, se observa dos datos resaltantes: el primero, es el gran crecimiento de las importaciones de Chile que, pese a ser un país exportador está adquiriendo el producto, específicamente del mercado peruano que representa el 86% de sus importaciones; segundo, es la tasa de crecimiento del mercado chino que se ha venido consolidando como una de los mercados emergentes que consumen cada vez más la palta. Esta tendencia creciente de China se debe a la promoción y esfuerzo que se viene dando por los promotores de palta, así como, la disminución de la percepción de fruto exótico por los consumidores.

Tabla 5

Evolución y crecimiento de principales países importadores de palta en el mundo(en miles de toneladas)

	2015	2016	2017	2018	2019	Crecimiento promedio anual (%)
Mundo	1,811.2	2,022.4	2,152.5	2,613.2	2,634.9	12%
EE.UU.	867.4	859.6	900.2	1,038.1	1,105.4	9%
Países Bajos	187.3	246.6	267.2	345.3	348.9	20%
Francia	116.6	135.0	146.0	157.4	165.0	7%
España	61.0	87.8	98.8	129.3	136.0	22%
Reino Unido	77.4	99.9	105.0	117.7	116.4	18%
Canadá	70.0	77.9	79.9	94.2	95.0	9%
Alemania	48.4	59.4	72.7	93.7	91.3	20%
Japón	57.6	73.9	60.6	74.1	77.3	7%
Chile	18.8	25.4	9.8	57.0	46.4	209%
Rusia	11.8	12.2	19.1	29.2	35.6	23%
China	16.0	25.1	32.1	43.9	32.6	78%
Otros países	278.8	319.2	361.0	433.2	385.1	9%

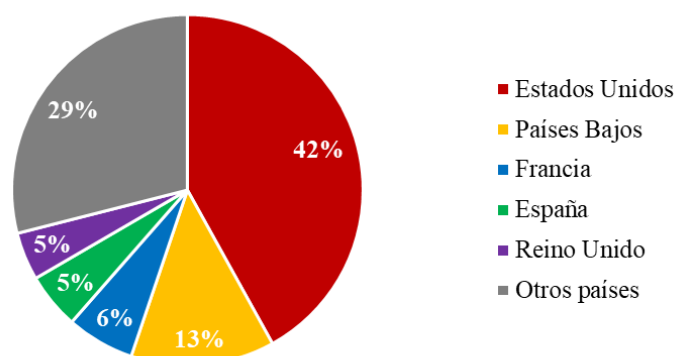


Figura 5: Participación de los principales mercados importadores de palta en el 2019 (%)

Finalmente, con información de TradeMap se elaboró la figura 6 se observa la estacionalidad de la importación del mercado estadounidense. Entre los meses de mayo y setiembre que coincide con el periodo alto de la producción de palta peruana, aprovechando la baja producción del mercado mexicano para poder llenar esa brecha dada por la estacionalidad y que representa la gran oportunidad de la palta peruana para consolidarse en el mayor mercado de paltas del mundo. Asimismo, el último bajón dado en el mercado mexicano se debió a robo de mercancías y aumento de precio (Reyna, 2019).

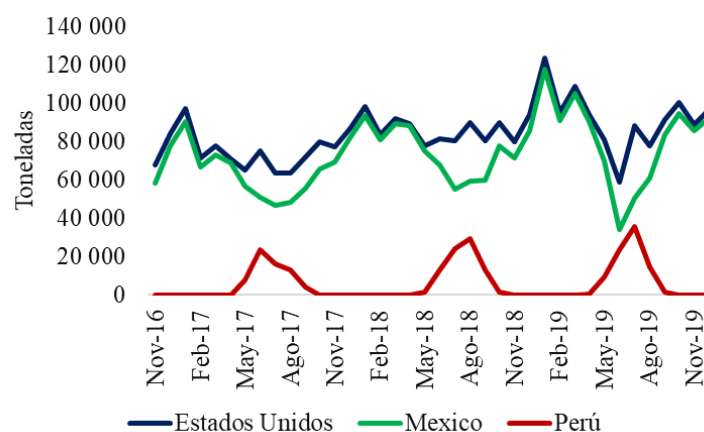


Figura 6: Estacionalidad de ventas entre la palta peruana y mexicana frente al mercado estadounidense

1.2 Descripción De Los Canales De Distribución Utilizados

De acuerdo a la información proporcionada por el Banco Mundial sobre el *Logistic Performance Index (LPI)*, que mide el desempeño logístico de los distintos países basados en 6 indicadores que son: eficiencia aduanera (1), calidad de infraestructura (2), competitividad de transporte internacional de carga (3), competencia y calidad en los servicios logísticos (4), capacidad de seguimiento y rastreo de los envíos (5) y puntualidad en el transporte de cargo (6). Se puede apreciar en lo elaborado en la tabla 6 que los principales mercados destino de la exportación de palta peruana ocupan los puestos 9 y 14. Aunque internamente, el Perú padezca una deficiencia logística plasmada en el ranking; a pesar de ello, gran parte de la cadena de distribución se da en el país destino, con el fin de llegar al consumidor final. En líneas generales, se cuenta con una gran confianza en que llegue el producto al consumidor final.

Tabla 6

Evaluación de desempeño logístico de principales actores del mercado mundial de paltas

País	Ranking LPI	Puntaje LPI	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Japón	5	4.03	3.99	4.25	3.59	4.09	4.05	4.25
Países Bajos	6	4.02	3.92	4.21	3.68	4.09	4.02	4.25
Reino Unido	9	3.99	3.77	4.03	3.67	4.05	4.11	4.33
EE.UU.	14	3.89	3.78	4.05	3.51	3.87	4.09	4.08
España	17	3.83	3.62	3.84	3.83	3.80	3.83	4.06
México	51	3.05	2.77	2.85	3.1	3.02	3.00	3.53
Perú	83	2.69	2.53	2.28	2.84	2.42	2.55	3.45

En base a la revisión de los diferentes estudios realizados por ProChile y el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), se puede generalizar el modelo de distribución de la palta peruana en el mercado exterior a través de la figura 7, que es un modelo de la

distribución de fruta importada por Estados Unidos. Se toma como referencia este mercado al ser el de mayor relevancia, así como, la similitud frente a otros mercados importadores.

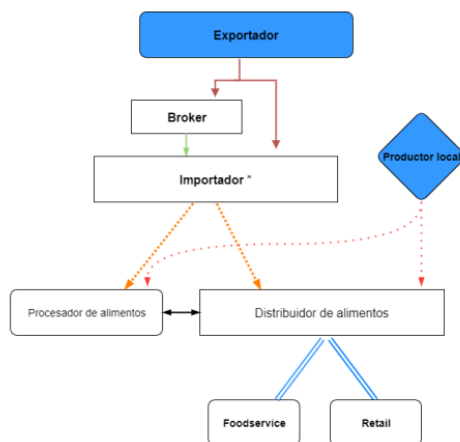


Figura 7: Flujo generalizado de los canales de distribución de la palta

Tomado de “Estudio Canales de Distribución y Logística de Alimentos en el Medio Oeste de EE.UU.”, ProChile, 2017

En primer lugar, se describirá de manera general el gráfico previamente presentado. En el cual, el bróker es un agente independiente que trabaja por comisión con los exportadores brindando la oportunidad de poder contactar con centros mayoristas, tiendas minoristas, entre otros del mercado destino.

Segundo, respecto a los importadores, juegan un papel importante al conocer los requisitos necesarios para la entrada del producto, así como distribuir a mayoristas, supermercados o procesadoras de alimentos. Respecto al mercado, europeo, incluso algunos de ellos poseen instalaciones de maduración y envasado como las empresas Nature’s Pride y Ripenow localizadas en Países Bajos y Reino Unido respectivamente (CBI, 2020). En el mercado americano cumplen una función análoga.

Tercero, los distribuidores mayoristas pueden presentar luego de los importadores o directamente con el exportador, que en el caso del mercado americano “pueden realizar procesos de procesado, envasado y embalaje, almacenaje y transporte a las tiendas minoristas, operadores de *foodservice*, otros mayoristas, el gobierno y otros tipos de negocios” (MINCETUR, 2016).

Dentro del sector retail, el principal actor son los supermercados, quienes al menos en el mercado americano ofertan el 70% de alimentos, el 11% corresponde a los *supercenter* como Walmart, el 9% corresponde a las tiendas especializadas de productos naturales o gourmet, mientras que lo restante corresponde a tiendas con surtido limitado como Aldi, Family Dollar o Food 4 Less (MINCETUR, 2016). Respecto al mercado europeo sucede un comportamiento

similar, en donde el 65% de las paltas son manejados por redes de escala tales como supermercados, hipermercados y tiendas de descuento (CIB, 2020).



2. Análisis Del Macroentorno

En esta sección se analizará los factores externos que impactan de forma positiva o negativa sobre la industria a la que se analiza. Se empleará el análisis bajo el modelo PESTLE (Perera, 2017), para ello el autor menciona aspectos claves que permitirán desarrollar satisfactoriamente el análisis para cada variable del modelo descrito (ver Apéndice A).

Para alcance de este estudio estratégico se considerarán los siguientes aspectos para las variables a analizar, los cuales se muestran en lo elaborado en la tabla 7.

Tabla 7
Aspectos considerados en el análisis PESTLE

Variable	Aspectos
Político	Estabilidad o Inestabilidad política, Acciones del gobierno, Apoyo del gobierno a la industria y políticas del gobierno.
Económico	PBI, tasa de inflación, tipo de cambio y tasa de empleo
Socio – cultural	Cantidad de consumo de comida saludable, costumbres y actitudes hacia la industria
Tecnológico	Infraestructura, Productividad de la tecnología y Competencia técnica
Legal	Regulaciones, Tratados y Leyes
Ambiental	Huella de carbono de la industria, preocupación por la gestión ambiental y mecanismos de manejo de residuos

2.1 Factor Político

Para poder analizar el factor político se debe considerar las políticas que otros actores de gran peso hacen o puedan hacer, debido a que sus acciones influyen en la industria. Los actores a los que se está haciendo referencia son Estados Unidos y México, puesto que, a través de los indicadores de TradeMap se muestra que el primero es el mayor importador, mientras que el segundo es el mayor exportador de paltas a nivel mundial.

Respecto a la política internacional, aún se presencia la guerra comercial entre Estados Unidos y China los cuales van más allá de los problemas de impuestos especialmente en los sectores metales por parte de Estados Unidos, mientras que bienes agrícolas por parte de China, con el fin de obtener un dominio de supremacía política y económica mundial (Mor, 2018). Sin embargo, estas restricciones de tarifas en distintas industrias han repercutido ha repercutido en varios países, pese a que se ha realizado excepciones de ciertos productos por partes industrias, aunque China aún no ha quitado el incremento de tarifas a Estados Unidos respecto a los

alimentos agrícolas. Inclusive México estuvo afectado por aumento de tarifas por parte de Estados Unidos hacia sus productos agrícolas, el cual se quitó en el 2019, afectando entre ellos a la palta que es uno de sus productos estrellas de México (Bown y Kolb, 2018).

El impacto de esta guerra comercial y las medidas tomadas están afectando en primer lugar a los ciudadanos y empresas americanas; segundo, una ventaja política de incremento de relaciones con países desarrollados y emergentes por parte de China; finalmente, a los demás países afectará en su desarrollo comercial y destruir relaciones comerciales, evitando el crecimiento de la globalización (Zhu, Yang y Feng, 2018).

Por otro lado, uno de los actuales y alarmantes problemas que enfrenta las sociedades alrededor del mundo es el Covid-19, el cual se han venido realizando distintas estrategias y medidas políticas en los diferentes países, de acuerdo al nivel de gravedad de las consecuencias de este virus. En el que se puede presenciar a la cuarentena como una medida que están adoptando cada vez más países como manera de contrarrestarlo (Pharmaceutical Technology, 2020). Además, Roberto Azevêdo, director general de Organización Mundial del Comercio, indicó que estas restricciones dadas por muchos gobiernos han ocasionado que la exportación de artículos de manufactura, alimentos, energía y materias primas tengas viajes limitados, lo que está disminuyendo y dificultando el comercio (The Guardian, 2020). La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), indica que se teme que estas medidas políticas puedan afectar la oferta y demanda de los alimentos, pudiendo ocasionar en el peor de los casos una escasez de ellos afectando en toda la cadena de suministro (FAO, 2020).

Respecto a la posición del gobierno frente al Covid -19, tomó la decisión de aplicar una cuarentena, sumándose a las medidas que ya venían adoptando otros países. Sin embargo, gracias a los comunicados del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), explicó que las operaciones logísticas de comercio exterior tanto para importación como exportación no se verán afectadas, incluso las operaciones que involucran desde el local del exportador hasta el local del importador, aunque limita la labor de un personal mínimo que logre estar a salvo bajo las directivas que deban tomar las empresas de esta industria. Momentáneamente, las empresas de comercio están exentas de multas aduaneras relacionadas con la transmisión y presentación de información, asimismo, la suspensión de plazos relacionados a fiscalizaciones, citaciones y procedimientos en general. Se recomienda el uso de utilización de medios digitales para visualización de certificados sanitarios (Gestión, 2020).

Por otro lado, la entidad del gobierno encargada de velar por la estandarización, certificación y cumplimiento de requisitos de comercio internacional a los productores

nacionales es el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA), el cual ya ha certificado hasta 2 660 lugares de producción, equivalente a 24 288 hectáreas, en distintas regiones del Perú¹ respecto al cultivo de palta (Gestión, 2020).

2.2 Factor Económico

Según la definición brindada por el Fondo Monetario Internacional, en adelante FMI, el PBI es uno de los principales indicadores para analizar la economía de un país, puesto que “mide el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por un país en un período determinado” (Callen, 2008). Es por ello que de acuerdo a información extraída del BCR, FMI y MEF, se elaboró la figura 8 en dónde puede verse la evolución y proyecciones del PBI para los actores más influyentes en la economía global, así como, la industria de la palta: México (14°), Estados Unidos (1°), China (2°) y Perú (50°)². Uno de las tendencias que se puede apreciar en el gráfico es la desaceleración económica que viene teniendo México, teniendo una caída pronunciada en el último año, ocasionado principalmente por la falta de incentivo de desarrollo a proyectos de infraestructura y por controversiales decisiones de inversión y gasto público, aunque se espera una recuperación especialmente por el nuevo Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos y Canadá para los próximos años³. Por otro lado, el crecimiento de Estados Unidos se ha ralentizado por las tensiones comerciales, ocasionando disminución en la inversión privada⁴. Mientras tanto, China viene experimentando una desaceleración continua, luego de vertiginoso incremento en las últimas décadas, afectados por la guerra comercial que se celebró desde 2018. No obstante, mantiene una solidez respecto a otros países desarrollados reflejándose en sus diversos índices económicos y de estilo de vida⁵.

Respecto al PBI peruano, se puede visualizar la solidez y consistencia en su crecimiento durante los últimos años, teniendo una estabilidad mejor que Estados Unidos y México. Sin embargo, se puede apreciar que en los últimos años tuvo menores tasas de crecimiento en 2017 (+2.5%) y 2019 (+2.1%). Dadas por el fenómeno del niño costero⁶ y por la caída del sector manufactura y minería⁷ en los respectivos años.

Si bien es cierto, en el gráfico se muestra proyecciones brindadas por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y por el FMI, que muchas de ellas auguraban un crecimiento

¹ SENASA ha certificado en Piura, Lambayeque, La Libertad, Áncash, Lima, Ica, Arequipa, Moquegua, Ayacucho, Apurímac, Huancavelica y Cusco.

² Información de los rankings de PBI en el mundo, obtenido de la página datosmacro.com

³ El País, 2020. “El PIB en México cae 0,1% en 2019, el peor dato en una década”

⁴ El Economista, 2020. “PIB de Estados Unidos creció en 2019 a su ritmo más lento en 3 años”

⁵ El País, 2020. “China crece un 6,1% en 2019, su ritmo más bajo en 29 años”

⁶ Gestión, 2017. “Niño Costero: PBI del segundo trimestre será impulsado por el sector pesca”

⁷ Gestión, 2020. “Economía peruana creció 2.16% en 2019: La tasa más baja en 10 años”

mundial y de los países analizados; estas proyecciones han sido calculadas hasta fines del año pasado. No obstante, se ha generado en estos últimos meses una situación totalmente inesperada y alarmante sobre la pandemia del Covid-19 que generará una reestimación del indicador para el presente y próximos años. Muestra de ello, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) estima que el PBI mundial crecerá en 1% en vez de 2.5% que se había previsto. En la misma línea, Inteligo proyectó una contracción del PIB en 5% para este año⁸, aunque con un esperado efecto rebote que ocasionaría una expansión de 5% para el 2021.⁹

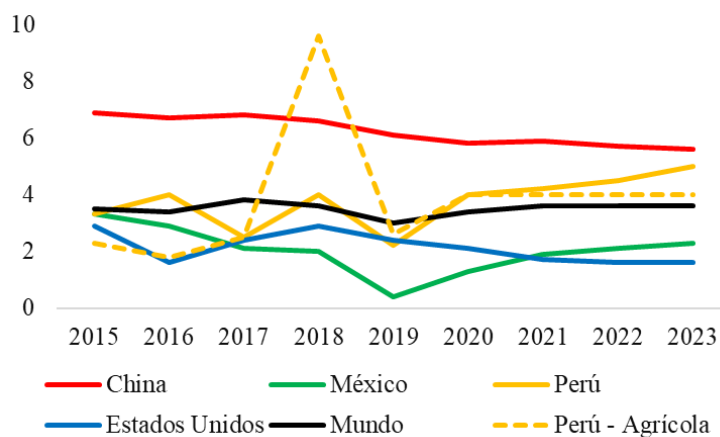


Figura 8: Evolución histórica y proyección del PBI de los principales actores del mercado mundial de palta

Otro de los principales indicadores económicos es la tasa de inflación, que en palabras dadas por el FMI es “la tasa de incremento en precios sobre un periodo de tiempo” (Oner, 2010). Como se puede apreciar en las tendencias la inflación de Estados Unidos incrementó ligeramente como consecuencia del aumento de precios de servicios médicos, mientras que los alimentos aumentaron ligeramente¹⁰. China mantiene una inflación creciente dentro de los rangos estimados, generados por el sector energía y precio del cerdo¹¹. Mientras tanto, México experimentó una de las tasas más bajas en 5 años, pese al aumento de productos agropecuarios, mercancías y servicios; estos han sido menores a otros años¹².

Respecto a la información de la inflación en el Perú extraída del FMI, se elaboró la figura 9, dónde se observa que ha mantenido un nivel de inflación desde el 2017 dentro de los límites establecidos del BCR (1% a 3%). En el último año alcanzó una tasa de 1.9% debido al aumento de enseñanza y entretenimiento, mientras que el sector alimentos aumentó ligeramente en 1%¹³. Si bien es cierto el MEF había estimado que la inflación se mantendría en 2%, a raíz de la

⁸ Gestión, 2020. “Inteligo proyecta que PBI se contraerá más de 5% en 2020, la peor caída desde la década de los 80”

⁹ ElEconomista América, 2020. “Economía y coronavirus: Perú crecerá 2.1% el 2020”

¹⁰ CNBC, 2020. “US consumer prices gain slightly; underlying inflation tame”

¹¹ Reuters, 2020. “China's December consumer inflation still high, not seen hindering PBOC easing”

¹² Infobae, 2020. “Inflación en México: el 2019 cerró en 2.83 %, la segunda tasa más baja desde 2015”

¹³ Radio Programas del Perú (RPP), 2020. “INEI: Perú registró una inflación de 1.9 % en 2019 por debajo del rango meta anual”

situación del coronavirus existe un riesgo que esta caiga por próxima o debajo del 1%, según declaraciones de Julio Velarde, presidente del BCR (Gestión, 2020).

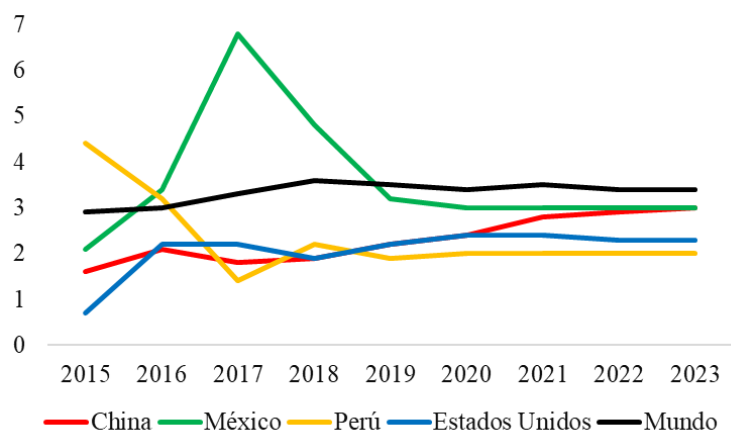


Figura 9: Evolución histórica y proyección de la inflación de los principales actores del mercado mundial de palta(%)

El tipo de cambio entre sol y dólar se ha visto muy dinamizado en los últimos meses, con incrementos y tendencias positivas, esto debido al escenario global de incertidumbre respecto al coronavirus. Se elaboró, a partir de la información del BCR, la figura 10, en la cual se puede apreciar esta tendencia, asimismo, el gobierno estadounidense ha lanzo un plan de rescate económico y unido a la debilitación de otras divisas es que ha ocurrido esta alza del tipo en muchos años¹⁴

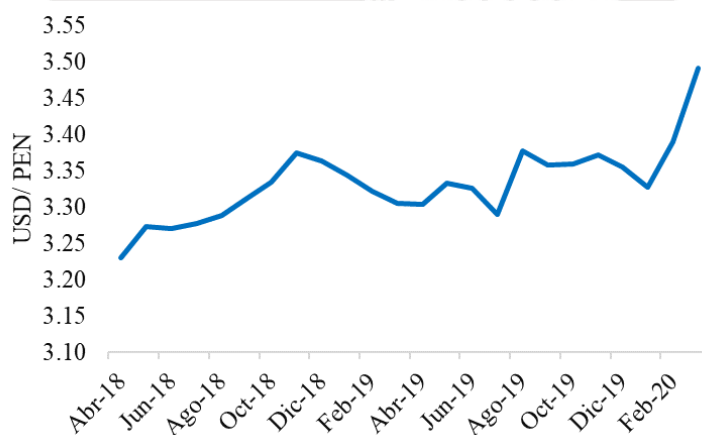


Figura 10: Evolución de la tasa de cambio entre el dólar estadounidense y sol peruano

Respecto al ingreso promedio mensual, se extrajo información del INEI, del cual se elaboró la figura 11, dónde se observa que este ha venido creciendo año tras año, no obstante,

¹⁴ El Comercio, 2020. "Precio del dólar en Perú cerró al alza en medio de incertidumbre por impacto del COVID-19"

en el sector de agricultura disminuyó en 4.5% en el 2018¹⁵. Por otro lado, la tasa de empleo viene recuperándose, aunque sucede más en la costa del país¹⁶

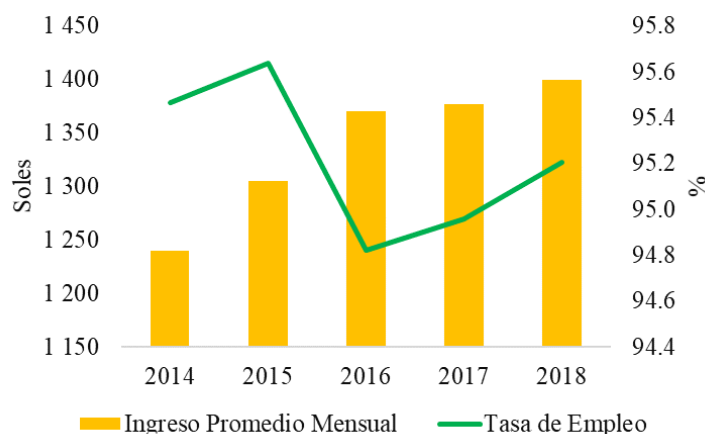


Figura 11: Evolución del ingreso promedio y tasa de empleo en el Perú

Finalmente, se explicará otros efectos que provocaría la pandemia del coronavirus en la economía tanto global como de la industria de la palta. En primer lugar, Baldwin y Tomiura (2020) mencionaron que el comercio en grandes países se ralentizará, viéndose golpeado especialmente el sector manufacturero, y que podría existir una crisis en el suministro y la demanda de aquellos países aliados que se vean más afectados. Asimismo, Barua (2020) indicó que el comercio internacional va a desacelerar significativamente, incremento de costo de transporte y logística para el mercado chino tanto para exportación e importación, falta generación de nuevo empleo, aumento precio de commodities, aunque, los bienes esenciales como alimentos aumentará su demanda considerablemente. Mientras que, para la industria de la palta, al ser un bien esencial, se mencionó en la sección anterior que no presenta demasiadas restricciones por parte del gobierno, sumado a las predicciones de los autores menciones se prevee que exista un crecimiento de la demanda, aunque con ciertas limitaciones.

2.3 Factor Socio – Cultural

A través de los datos obtenidos de TradeMap, para conocer los mercados que importan la palta se dividirá en 3 grupos: Estados Unidos, Europa y Asia. Puesto que representan las 3 zonas geográficas con mayor demanda de paltas a nivel mundial, representando el 40.6%, 42% y 10.2% respectivamente.

- **Estados Unidos**

¹⁵ Radio Programas del Perú, 2019. “¿Cuánto aumentó el ingreso de los peruanos durante el 2018?”

¹⁶ Gestión, 2019. “¿Cómo está el empleo en el Perú en 2019?”

Respecto al mercado americano, existe varios estudios de mercado elaborado por Hass Avocado Board, que es la principal organización de promoción de palta en dicho territorio. Uno de los principales estudios realizado por esta organización describe al consumidor americano. Para ello se debe conocer cierta terminología que hace más entendible el estudio, el cual divide al consumidor de 5 maneras: no compradores; *light*, compra menos de 12 paltas por año; *medium*, compra entre 12 a 36 paltas por año; *heavy*, compra entre 37 a 120 paltas por año; y *super heavy*, compra más de 120 paltas por año.

En primer lugar, se aprecia en la figura 12 un aumento en la última década de consumidores *super heavy* y *heavy*, ambos consideran la importancia de los atributos de nutrición y salud que aporta la palta; conformados mayoritariamente por gente entre 25 a 44 años; las personas poseen un empleo estable y sesgos hispanos. Asimismo, la principal barrera de compra vista en todos los sectores es el alto precio del producto, mientras que en el *super heavy* y *heavy* critican que la palta se pueda oscurecer rápido. Si bien es cierto que la proporción mostrada en la figura 12 es en base a la cantidad de personas, pues el volumen de compran es totalmente distinto, en el cual el sector *super heavy* y *heavy* representan el 59% y 34% respectivamente. Complementariamente, en la figura 13 se observa la frecuencia de compra de los distintos sectores en el cual las personas correspondientes al sector *super heavy* compra mayoritariamente una o más veces a la semana; y el sector *heavy* compra mayoritariamente dos veces a más en el mes.

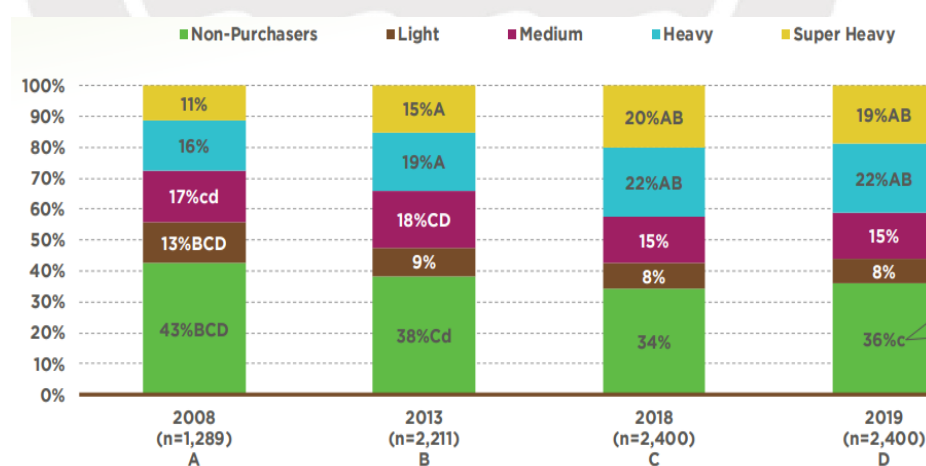


Figura 12: Evolución del perfil del consumidor americano basado en frecuencia de consumo de palta

Tomado de "Consumer Tracking Study 2019", Hass Avocado Board, 2019

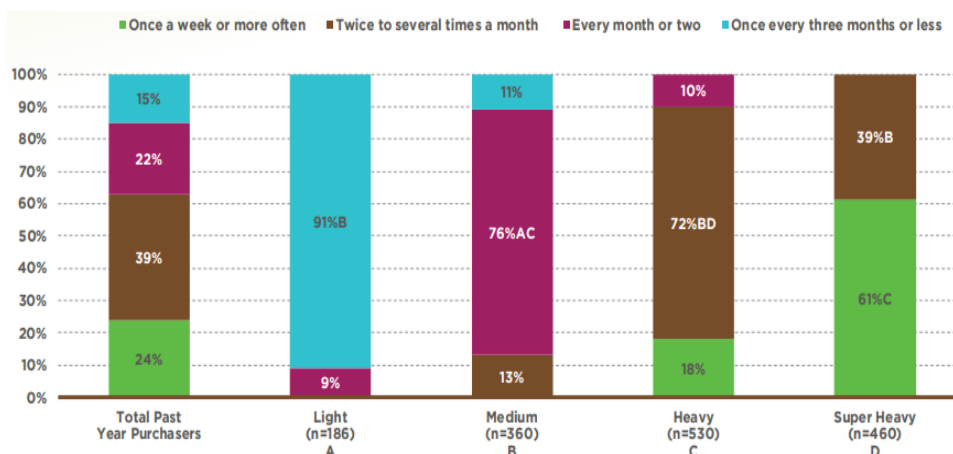


Figura 13: Frecuencia de consumo por tipo de perfil del consumidor americano

Tomado de "Consumer Tracking Study 2019", Hass Avocado Board, 2019

Asimismo, se consume mayoritariamente durante el almuerzo, cena y con snacks. Las maneras que comúnmente se consume la palta es como guacamole, ensaladas y sándwiches. Entre las razones que se compra la palta, el 74% piensa que es por lo saludable que es el producto; 69% piensa que tiene grasas buenas, 62% le gusta el sabor de la palta y 56% le gusta la textura de la palta.

- **Europa**

De acuerdo al *Centre for the Promotion of Imports* (CBI, 2020), las tendencias que se viene para el consumidor europeo son: el consumo de paltas listas para comer, aunque estas deben estar preparadas de paltas de alta calidad, puesto que el consumidor europeo está dispuesto a pagar un mayor precio, especialmente en Países Bajos y Reino Unido; sostenibilidad se ha convertido en una condición previa, si bien es cierto no impactaría en gran medida en los consumidores, se sugiere tener certificaciones que son requeridas por los compradores para probar que el producto pertenece a una cadena sostenible; atención a los beneficios para la salud de los avocados, que cada vez tiene un mayor reconocimiento de parte del consumidor y que a largo plazo se optará por productos certificados orgánicos

- **Asia**

Asia es un mercado para la palta joven, con excepción de Japón que es un mercado más consolidado tanto en volumen como en participación, los demás países van creciendo en especial China, Singapur, Corea del Sur, Emiratos Árabes y Hong Kong con mayor crecimiento en los últimos años (Western Australian Agriculture Authority, 2016).

Por ejemplo, Japón prefiere productos limpios y libre de daños, puesto que algún imperfecto encontrado es sinónimo de mala calidad; el sabor es otro factor en el cual se prefiere un sabor más dulce, no obstante, se le está más reconociendo como una "mantequilla"; se

prefiere que el tamaño sea entre 170g-200g y respecto al tipo de palta, la Hass es la más aceptada. Asimismo, es conocido por sus propiedades naturales y beneficios para la salud, comprado especialmente por las mujeres (Cao, Henry y Mitter, 2019).

Por otro lado, el mercado de China, se prefiere comprar paltas de tamaño pequeño o mediano para reducir el costo individual. Se prefiere cajas de 18 a 24 frutas de 4 kg en promedio (166 g a 222g por palta). Al ser un mercado emergente para la palta se está promocionando agresivamente para su consumo y usualmente lo consumen en forma de *smoothies*. (Cao, Henry y Mitter, 2019)

2.4 Factor Tecnológico

En el país, la institución encargada de contribuir al crecimiento tanto en innovación como tecnología en materia agrícola es el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), que está suscrito al Ministerio de Agricultura y Riesgo (MINAGRI). Entre sus acciones está el desarrollo de la investigación, aprovechamiento recursos genéticos y producción de semillas y plántones de alto valor genético. La Asociación de Productores de Palta Hass del Perú (Prohass) es otra de las instituciones que vela por la innovación y mejora en tecnología de manera continua para brindar un producto acorde a los estándares de los mercados destino. Asimismo, esta imparte capacitaciones en diferentes temas como: “

- Factores de pre y post cosecha que afectan a la calidad de la palta Hass
- Nutrición y Fertilización en el cultivo de palta Hass
- Sistema de Certificación Global GAP
- Sistema de filtrado, riego y fertirriego en el cultivo de la palta Hass
- Manejo integrado de plagas
- Estrategia de poda, nutrición y uso de reguladores de crecimiento “(Periche, Quiroz, Ramírez & Yato, 2017).

Por otro lado, el ingeniero Ramos (2014), comentó que las nuevas tecnologías empleadas en el territorio nacional serían para minimizar la pérdida a través de distintos medios como rompevientos, camellones, emplear cultivos secundarios que protejan los plántos jóvenes de palto, incluso menciona soluciones de cultivo en terrenos inclinados que sería enfocados en terrenos de la serranía peruana. Asimismo, menciona técnicas para la mantención, polinización y riegos de estos cultivos.

No obstante, a pesar que el cultivo de palto no es un tema que se produzca grandes innovaciones tecnológicas, existe otros países más desarrollados que están investigando en asegurar una mayor calidad, eficiencia de cadena de valor, gestión, logística post-cosecha y

tecnologías de procesamiento, entre los que se encuentra, de nuevas técnicas de riego y gestión de evapotranspiración para reducir el uso de agua, nuevos empaques, así como, la innovadora tecnología Naturo para pulpa y rodajas de palto que permite extender la durabilidad hasta 2 años estando sellado y hasta 10 días habiéndose abierto, sin utilizar químicos solo vapor (Terheggen, 2019), o como la tecnología que se ha patentado en Reino Unido para emplear rayos ultra violetas y extender la duración de la palta fresca de dos días que son vitales para minimizar las pérdidas (Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú, 2018).

2.5 Factor Legal

Respecto a las leyes que tiene mayor consideración para la industria se encuentra la vigente Ley de Promoción Agraria que si bien se estableció en los años 2000, aún mantiene su fuerza como principal incentivo para generar mayores proyectos de inversión agrícola que desarrolle la industria¹⁷. Igualmente, se tiene a la Ley General de Semillas modificada por Decreto Supremo N° 1080, en el cual busca la investigación, producción, certificación, comercialización y supervisión de las semillas, entre los que está la palta. El Decreto Supremo 115-2001 relacionado al Sistema Peruano de Franja de Precios (SPFP), el cual se establece con la intención de estabilizar el costo de importación de ciertos productos.

Los Tratados de Libre Comercio (TLC) son acuerdos comerciales entre países para brindar preferencias arancelarias a la importación de productos seleccionados acordado por ambas partes. Es por ello, que a través de la información proporcionada por TradeMap se conoce un listado de los principales 10 países con los que se mantiene en vigencia el mencionado acuerdo, en el cual coincide que los mercados que más demandan poseen dicho acuerdo con el Perú. El detalle se puede apreciar en lo elaborado en la tabla 8.

Tabla 8

Acuerdos comerciales con principales mercados destino de la palta peruana

N°	Importador	Valor importado 2019 (US\$)	Tarifa aplicada (%)	Número de requerimientos no tarifarios
1	Países Bajos	249 385	0	40
2	Estados Unidos	231 706	0	55
3	España	114 740	0	40
4	Reino Unido	58 775	0	40
5	Chile	26 338	0	120
6	China	25 684	0	102
7	Japón	12 393	0	26
8	Hong Kong	8 872	0	17
9	Rusia	8 475	3.8	27

¹⁷ Gestión, 2018. "Ley de Promoción Agraria y su impacto económico y social"

10	Canadá	5 156	0	51
----	--------	-------	---	----

2.6 Factor Ambiental

Según el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWO, 2018), la contribución al cambio climático por parte de la producción de alimentos se da a través de toda la cadena de valor en el cual se menciona de manera genérica los momentos en que existiría de emisiones al ambiente que se detalla en lo elaborado en la tabla 9.

Tabla 9
Categorías de impacto ambiental en la producción de palta

Etapa	Categoría
Agricultura	<ul style="list-style-type: none"> • Conversión de tierra • Fertilizantes • Energía y combustible • Transporte
Suministro	<ul style="list-style-type: none"> • Procesamiento • Empaquetamiento
Consumo	<ul style="list-style-type: none"> • Viajes para la compra • Preparación de comida

Por otro lado, la palta es considerada como una de las frutas con mayor huella de agua, solo por comparar solo un kilo de palta usa cuatro veces más agua que un kilo de naranjas. 1.30 kg de CO₂ / kg producido de palta (Clune, Crossin & Verghese, 2017). Asimismo, un estudio realizado por Bahmer, Egle & Hadjian (2019) evaluó el efecto que la palta respecto a ocupación de tierras agrícolas, transformación natural de la tierra, cambio climático y agotamiento de agua, en el cual determinaron que es fruto de alto impacto al ambiente comparado con el plátano o la piña. Por decir, 1 kilogramo de palta produce 1.1 m² de ocupación de tierra agrícola, 0.0003 m² de tierra natural e incluso se necesita 0.75 m³ de agua.

Respecto a las autoridades competentes de garantizar el cumplimiento de las normas ambientales son el Ministerio del Ambiente (MINAM), la Organización de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA), el Tribunal de Fiscalización Ambiental y autoridades sectoriales. Asimismo, el Servicio Nacional de Certificación Ambiental (SENACE) está encargado de la certificación de proyectos de sostenibilidad ambiental, en el cual se menciona que el proceso de limpieza, selección, preservación y empaquetado de frutas pueden acceder a

esto; así como, el secado, congelado y deshidratado de frutas. Los proyectos de irrigación entrarían también en ello (SENACE, 2019).

Respecto a la gestión de residuos sólidos, se sabe que solo existe 118 municipalidades que disponen los desechos en un relleno sanitario, siendo su gran mayoría en lugares no autorizados, esto provoca que estos focos de infección afecten para sus respectivas ciudades. En adición, el 75% de las municipalidades son ineficientes al no contar con un plan de rutas para la recolección de basura. A raíz de esto, la nueva ley D.L N° 1278 de gestión integral de residuos sólidos plantea un mayor conocimiento de clasificación, un mayor desarrollo de la industria del reciclaje y mayor vinculación de los actores que influyen en la cadena¹⁸.

2.6 Elaboración De Matriz De Evaluación De Factores Externos

Habiendo concluido el análisis PESTLE se procederá a elaborar la matriz MEFE, que se muestra en la tabla 12, para ello se identificará las principales oportunidades y amenazas que afectarían a la industria de la palta. Posteriormente, se priorizará las amenazas y debilidades, a fin de obtener una ponderación que se evidencia en lo elaborado en la tabla 11, que servirá de insumo para obtener una ponderación total empleando una escala del 1 al 4 mostrado en lo elaborado en la tabla 10.

Tabla 10
Escala de evaluación de factores

Nivel	Puntaje
Factor muy positivo	4
Factor positivo	3
Factor negativo	2
Factor muy negativo	1

¹⁸ Universidad Continental, 2019. “¿Cómo se manejan los residuos sólidos en el Perú?”

Tabla 11*Determinación de pesos de las oportunidades y amenazas identificadas*

N°	Factor	O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5	Suma	%
O1	Poco impacto de las medidas políticas durante y post - coronavirus en la industria	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	4	6.5%
O2	Desaceleración del principal exportador y creciente demanda	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	6	9.7%
O3	Apoyo del MINAGRI, INIA, Prohass y otras asociaciones en capacitación, investigación y certificaciones de la palta	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	7	11.3%
O4	Alto crecimiento de mercados asiáticos	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	8	12.9%
O5	Tratado de Libre Comercio (TLC) con principales países importadores	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	5	8.1%
A1	Limitaciones en cadena de suministro post-pandemia	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	5	8.1%
A2	Crecimiento de la oferta exportadora de los países competidores	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	8	12.9%
A3	Restricciones sanitarios y comerciales altas para exportar	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	12.9%
A4	Alto uso de fertilizantes y químicos en la industria	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	5	8.1%
A5	Países desarrollados implementan tecnologías más avanzadas	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	6	9.7%
Total												62	

Tabla 12
Determinación de puntaje general de influencia de factores externos

N°	Factores Externos	Peso	Puntaje	Ponderación
Oportunidades				
O1	Poco impacto de las medidas políticas durante y post - coronavirus en la industria	6.5%	4	0.26
O2	Desaceleración del principal exportador y creciente demanda	9.7%	3	0.29
O3	Apoyo del MINAGRI, INIA, Prohass y otras asociaciones en capacitación, investigación y certificaciones de la palta	11.3%	4	0.45
O4	Alto crecimiento de mercados asiáticos	12.9%	4	0.52
O5	Tratado de Libre Comercio (TLC) con principales países importadores	8.1%	4	0.32
Amenazas				
A1	Limitaciones en cadena de suministro post-pandemia	8.1%	2	0.16
A2	Crecimiento de la oferta exportadora de los países competidores	12.9%	1	0.13
A3	Restricciones sanitarios y comerciales altas para exportar	12.9%	1	0.13
A4	Alto uso de fertilizantes y químicos en la industria	8.1%	2	0.16
A5	Países desarrollados implementan tecnologías más avanzadas	9.7%	1	0.10
TOTAL		100.0%		2.52

3. Análisis Del Microentorno

Para el presente análisis del microentorno, se analizará bajo el enfoque de las cinco fuerzas de Porter que nos brinda un panorama interno de la industria a la que estamos analizando. Para poder analizar cada fuerza hay ciertas fuentes que de acuerdo a su variación pueden hacer que una fuerza sea más importante o menos, los cuales se muestran en la figura 14 (Porter, 2008).



Figura 14: 5 fuerzas de Porter y sus fuentes que influyen en cada fuerza

Tomado de "Las cinco fuerzas como herramienta analítica", IE Business School, 2003

3.1 Amenaza De Nuevos Competidores

Respecto a esta fuerza, una de las primeras fuentes de barrera de entrada es las economías de escala que pueden estar a lo largo de la cadena de valor. A partir de la información extraída de la FAO, se elaboró la tabla 13, dónde se puede apreciar a los 10 principales exportadores de palta, en el cual se puede diferenciar respecto no solo a cantidad de áreas cosechadas, también al rendimiento como es el caso de República Dominicana. Franco, Leos, Salas, et.al (2018) demuestra en su estudio de costos que existen costos que dependen de la cantidad cosechada como fertilizantes, pesticidas, mano de obra y mano de obra como costos variables; y que a mayor cantidad de productos exportados reducen los costos unitarios, generando mayor margen. Por ello el rendimiento y la cantidad de área son factores clave generando ventaja para México, y si esto se extrapola dentro del contexto del mercado peruano de palta, las empresas con mayor consolidación como Camposol. Avocado Packing, entre otros pueden minimizar sus costos al poseer mayores hectáreas de terreno y mayor producción.

Tabla 13

Área cosechada, producción y rendimiento de cultivo de los principales competidores del mercado mundial de palta

Nº	Exportador	Área cosechada (ha)	Producción (toneladas)	Rendimiento (hg/ha)
1	México	206 389	2 184 663	105 852
2	R. Dominicana	13 924	644 306	462 724
3	Perú	40 134	504 517	125 708
4	Indonesia	33 393	410 094	122 810
5	Colombia	41 519	326 666	78 678
6	Brasil	14 331	235 788	164 530
7	Kenia	14 497	233 933	161 366
8	Estados Unidos	21 707	168 528	77 638
9	Venezuela	11 544	139 685	121 005
10	Israel	9 408	131 720	140 009

Con relación a la diferenciación del producto, si bien es cierto estamos hablando de la industria de la palta que puede exportarse y consumirse de manera fresca a través de sus distintas variedades, o elaborada en forme de guacamole, picado, etcétera. Por tanto, la diferenciación en sí del producto es baja. Sin embargo, muchos clientes y consumidores han confirmado que la calidad del suministro de palta no es constante, por lo que, un diferencial tendría que ser en base a la tecnología (Bekker, 2012).

El acceso a los canales de distribución es algo clave para los agronegocios, en el cual los países y empresas más consolidadas del sector realizan alianzas estratégicas tanto con los productores como importadores, permitiéndoles acceder cada vez más cerca a los consumidores finales. Por tanto, una empresa con menor tamaño hace uso del recurso de intermediarios a coste de reducir el margen, hasta que se consolide periódicamente (Tomaylla & Zumaeta, 2018).

Los requisitos de capital para la industria de palta son altos, prueba de ello es la inversión que ha hecho la empresa Vertfrut en Chepén de aproximadamente 12.3 millones de dólares en 464 hectáreas, que espera producir 1 338 toneladas de palta (Freshplaza, 2019). Por tanto, para países en desarrollo de la industria de la palta requerirían una alta inversión no solo en terreno agrícola, también en otros aspectos para el desarrollo de la industria, lo mismo pasaría para las empresas que requieran entrar, buscar otro tipo de estrategias para abaratar la inversión inicial.

3.2 Rivalidad Entre Competidores

En primer lugar, se analizará la concentración del mercado tanto a nivel mundial como a nivel local, para ello se empleará los índices de Herfindahl – Hirschman (IHH)¹⁹ y el Índice de Dominancia (IDD)²⁰ (Solís, Martínez y Martín, 2019). Para ello, se hizo consultas en TradeMap²¹ y Siicex²² para obtención de datos de participación tanto a nivel mundial como nivel local. Los resultados obtenidos fueron los siguientes que se muestran en la tabla 14. Los cuales evidencian que a nivel mundial el mercado sigue siendo ligeramente monopolizado por México al concentrar más del 40% de la oferta exportadora de paltas; a nivel local, no hay un claro dominador del mercado de paltas que oferte al extranjero.

Tabla 14

Determinación e interpretación de los índices IHH e ID del mercado mundial y local de palta

Nivel	IHH	ID	Interpretación IHH	Interpretación ID
Mundial	2,312.74	0.65	Estructura concentrada	Ligeramente monopolizada
Local (Perú)	417.31	0.15	Estructura desconcentrada	Atomizada

Respecto al crecimiento del mercado, se elaboró la figura 15 a partir de la data de TradeMap, dónde se evidencia el crecimiento del mercado global de la palta ha venido creciendo de manera constante a lo largo de estos últimos años. En el mercado peruano, refleja el mismo comportamiento global que viene mostrando la industria. Esto implica que la rivalidad será menor puesto que no se tratará de quitar cuota de mercado a los existentes sino cubrir la creciente oferta.

¹⁹ Se calcula a través de la proporción de la participación total elevada al cuadrado de todas las empresas del sector. En donde si este índice es menor a 100, es un mercado competitivo; entre 101-1 500, es una producción desconcentrada; entre 1 501-2 500, estructura concentrada y entre 2 501-10 000, es una producción altamente concentrada.

²⁰ Se calcula en base a la fórmula de sumatoria de 1 a N, donde N representa el número de empresas participantes del sector. Por tanto, es la sumatoria de la participación total elevada al cuadrado de cada empresa divididas por el IHH y elevado todo esto último al cuadrado. En el cual, el Índice de Dominancia oscila entre 0 a 1, si se acerca a 0 significa producción atomizada, caso contrario es monopolizada.

²¹ Extraído de

https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=1%7c%7c%7c%7c%7c080440%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1

²² Extraído de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?page=216.17100#anclafecha>

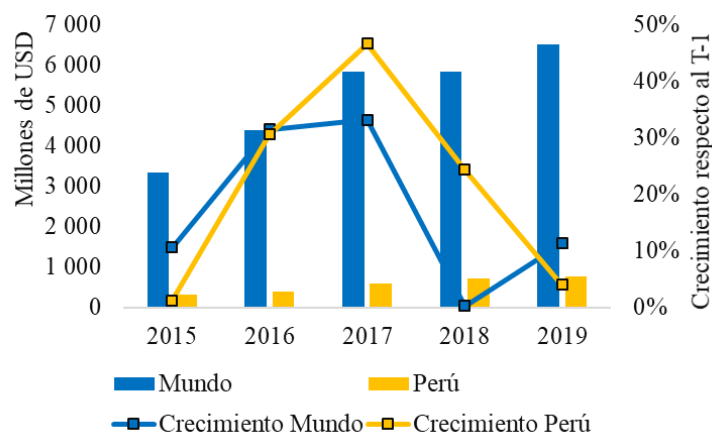


Figura 15: Evolución del crecimiento mundial y nacional del mercado de palta

Por otro lado, respecto a los costes fijos de la industria de la palta se ha tomado como referencia el estudio hecho Molina (2016), en el que muestra un análisis de costos de distintos productos agrícolas en Argentina, pudiéndose extrapolar como generalización a la industria de la palta, en la cual menciona un relativo alto nivel de costos fijos. Esto generaría que se tenga que tratar de vender el producto lo antes posible considerando que la palta es un producto perecible. Por consiguiente, esta fuente aumentaría la rivalidad de la industria.

3.3 Amenaza De Productos Sustitutos

La palta al ser un producto que mayormente es consumido fresco por los distintos consumidores en las diversas zonas geográficas. Pues no existe un producto que sustituya completamente a la palta, salvo el mismo producto, pero procesado. Por ese lado es una ventaja para la industria mundial de la palta. Un estudio realizado por Bekker (2012), muestra que las preferencias en Europa, USA, Sudáfrica, Australia y otras zonas no presenta un coste de cambio para el comprador el variar la palta respecto al lugar de origen, en realidad si lo harían. Además, la propensión de poder cambiar entre paltas provenientes de otros países realmente lo harían y seguirían comprando, mientras el producto logre satisfacer sus necesidades. Esto se refuerza por el estudio realizado por Bossio (2015), quien afirma que el cliente y consumidor final valoran más las propiedades, y especialmente la calidad del producto sin importar el lugar de proveniencia. No obstante, existe páginas web que sugieren posibles alimentos que puedan sustituir parcialmente a la palta como pesto, mantequilla de maní, hummus y plátano (Firman, 2018).

3.4 Poder De Negociación De Los Compradores

El mercado internacional de la palta ofrece una amplia gama de paltas, entre los que predomina el consumo de la variedad Hass, reemplazando a la variedad Fuerte. Respecto al

mercado nacional, la variedad Hass posee una participación mayor al 95% del volumen exportado al mercado internacional. Las otras variedades de exportación son la Fuerte, que es ampliamente consumida en el mercado local, Ettinger, Zutano y Bacon (Hass Avocado Board, 2019).

Por tanto, se puede diferenciar al mercado nacional que prefiere la variedad Fuerte, el cual se plasma en ventas, las ventas son 3 o 4 veces mayor respecto a la Hass (León, 2019), esto nos permite ver que el volumen de ventas de toda la industria de palta es pequeño para el mercado peruano lo cual implica que tiene menor impacto sobre ello. En cambio, la mayor oferta mundial se concentra en la variedad Hass, para ello se analizará la participación de los principales mercados destino en el mundo. En la figura 16, elaborada a partir de información de TradeMap, se visualiza los tres mayores importadores de palta en el mundo los cuales son: Estados Unidos (2019: 39.4%), Países Bajos (2019: 14.4%) y Francia (2019: 7.2%). Si bien la participación de Estados Unidos disminuyó ligeramente en el mercado global, se puede apreciar una concentración alta de este país respecto a las importaciones. Por tanto, posee un gran poder sobre los exportadores de palta.

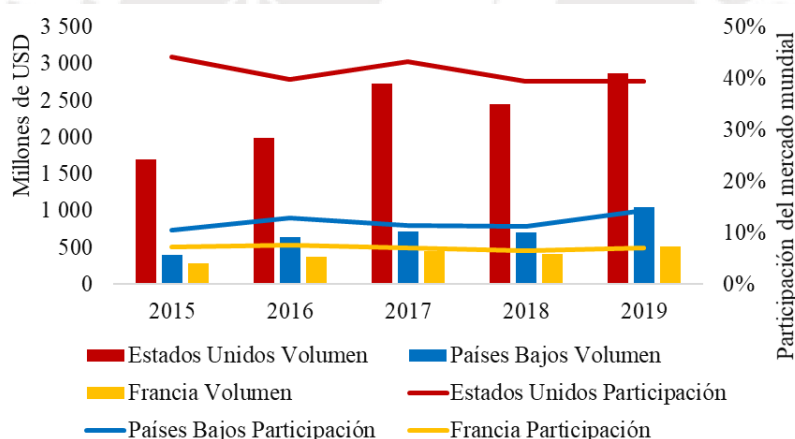


Figura 16: Volumen de importación y crecimiento de los 3 principales países importadores

No obstante, la oferta de los principales países exportadores al mundo no es homogéneo a lo largo del año. Según un reporte elaborado por Hass Avocado Board (2018) muestra los principales países que exportan durante la temporada de verano e invierno, en el cual, se aprecia que Perú es el mayor exportador superando a los demás países de manera muy significativa. Además, considerando que la demanda es continua, implica que pese a existir un mercado concentrado, la alta presencia de la palta peruana disminuiría las presiones de los clientes. Este comportamiento se visualiza en lo elaborado en las tablas 15 y 16.

Tabla 15*Exportación de principales países en temporada de verano del hemisferio norte*

en miles de toneladas	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Total Temporada Verano	185.0	203.0	281.0	276.0	304.0	368.0
Latino-América	87.8	118.9	184.9	178.9	199.1	254.0
Perú	83.6	114.5	179.0	174.3	194.1	246.0
Brasil	4.3	4.3	5.8	4.6	5.0	8.0
África	74.7	72.4	87.8	84.5	96.5	94.0
Sudáfrica	50.3	46.4	60.2	50.1	57.4	43.0
Kenia	23.8	25.0	25.7	31.2	35.1	47.0
Tanzania	0.6	1.0	1.9	3.2	4.0	4.0
California	22.5	11.5	8.4	12.8	8.0	20.0

Tabla 16*Exportación de principales países en temporada de invierno del hemisferio sur*

en miles de toneladas	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Total Temporada Invierno	848.0	905.0	1,083.0	1,323.0	1,326.0	1,496.0
Latino-América	745.2	784.8	939.6	1,217.6	1,168.3	1,354.7
México	657.4	633.4	847.1	1,081.0	966.0	1,134.0
Chile	67.5	131.3	67.6	112.5	152.0	157.0
República Dominicana	19.8	18.9	20.4	13.2	26.3	34.0
Colombia	0.5	1.2	4.5	10.9	24.0	30.0
Mediterráneo	25.7	102.9	118.8	91.2	131.9	129.0
España	49.8	44.4	59.6	42.5	60.4	52.0
Israel	44.8	53.1	51.6	41.2	62.0	54.0
Marruecos	1.1	5.4	7.6	7.5	9.5	23.0
Nueva Zelanda	6.7	17.3	24.7	14.0	26.0	12.0

Respecto a la diferenciación del producto, se había descrito previamente que la palta fresca no diferencia significativamente de lo que puede ofrecer otros países. Por tanto, los únicos diferenciales son los atributos percibidos por las clientes respecto a calidad, los cuales no tenían problema en poder optar por comprar y mantener la compra con paltas provenientes de otro país

3.5 Poder De Negociación De Los Proveedores

Para poder conocer los proveedores en los que incurre la industria de la palta, se tomará como referencia a los costos generalizados identificados en el estudio de Franco, Leos, Salas, et.al (2018), en el cual se describe los costos variables que incurre un negocio de exportación entre los que se encuentran fertilizantes, pesticidas, así como cartones.

En primer lugar, tenemos que diferenciar que las empresas más consolidadas del mercado de palta han realizado estrategias de integración vertical hacia atrás. Esto hace que sus

proveedores sean todos los mencionados anteriormente. Sin embargo, para empresas medianas y pequeñas de exportación de palta realizan alianzas estratégicas con productores de palta, por lo que se encargan del procesamiento, empaquetamiento y comercialización. Por tanto, sus proveedores serían cartones y maquiladores.

Entonces, se analizará bajo el enfoque de tamaño de empresa:

- Solo para grandes empresas

- **Fertilizantes**

Respecto al mercado de fertilizantes, Lluzar (2019) reporta en su estudio que la gran mayoría de empresas peruana importan los fertilizantes, son muy pocas las que producen como Cerro Sal Perú S.A.C. Asimismo, la producción local se basa principalmente en guano de isla, mientras, que las importaciones pueden ser de origen químico, productos que no se producen en Perú. Asimismo, se elaboró la figura 17, a partir de la reportado en el estudio mencionado, dónde se puede apreciar la tendencia de consumo respecto a fertilizantes en el mercado nacional.

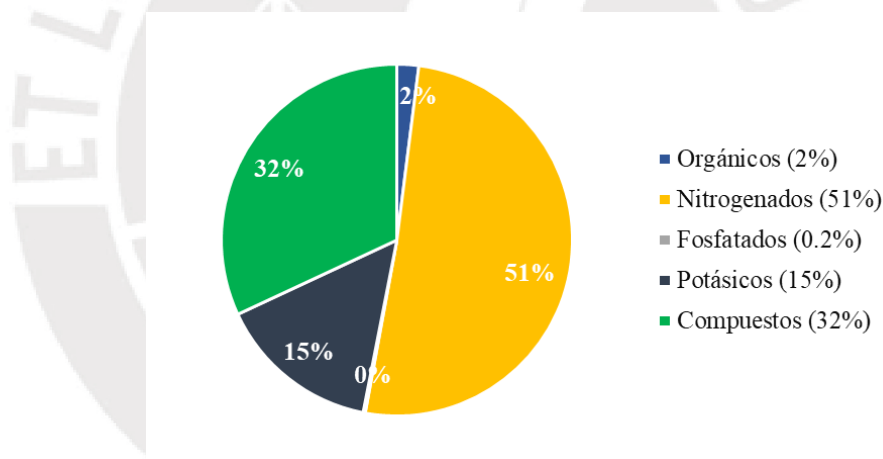


Figura 17: Participación del consumo de fertilizantes en el mercado peruano

Finalmente, los principales importadores y distribuidores son: Molinos & Cía, Yara Perú, Gavilon Perú, Orica Mining Services Perú, Inkafer, SQM VITAS Perú, Equilibria Perú, Ceres Perú, Soluciones Técnicas del Agro y Agro Micro Biotech.

Esta información permite entender que los proveedores de fertilizantes están sometidos a los precios establecidos por el comercio internacional, por lo que no habría diferencia significativa en cuanto al precio. No obstante, la calidad podría ser el único factor diferencial.

- **Pesticidas**

Respecto al uso de pesticidas, los principales países exportadores como Alemania, Estados Unidos, Inglaterra, Suiza, Francia, Japón e Italia, son los que provisionan a todos los países menos industrializados respecto a esta industria (Guerrero, 2018). Por tanto, el comportamiento relacionado a precio será muy similar al de fertilizantes, diferenciándose solo por propiedades de acuerdo a la necesidad e industria.

- **Combustible**

Los combustibles es un aspecto importante a considerar que se podría usar para el uso de maquinaria, así como transporte de vehículos. Si bien este producto depende mucho de la variabilidad del *commodity* del crudo y GLP, en el cual se aprecia en la figura 18, una tendencia a la baja con proyecciones a subir, según lo reportado por el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (OSINERGMIN, 2019).

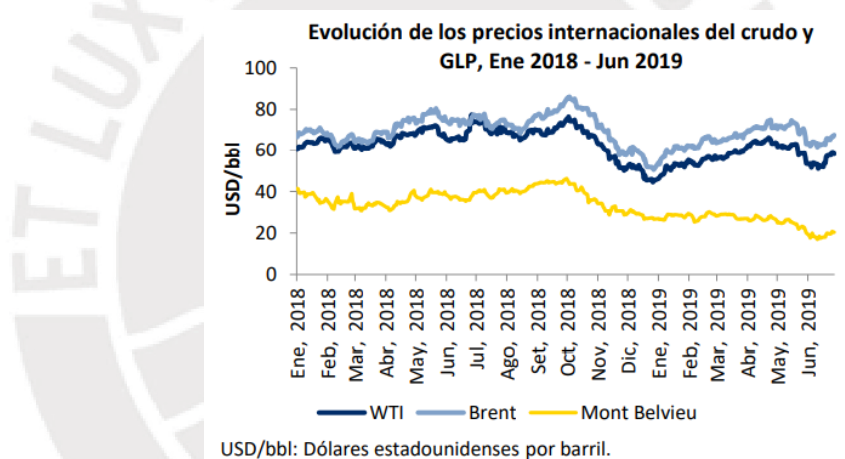


Figura 18: Evolución de los precios internaciones del crudo y GLP, Ene 2018 – Jun 2019

Tomado de “Reporte Semestral de Monitoreo del Mercado de Hidrocarburos”, OSINERGMIN, 2019

- Para todas las empresas

- **Cartones**

Peralta, Arteaga, Porras, et.al (2017) mencionan que los productos elaborados a partir de papel y cartón son poco diferenciables, por lo que el precio no puede diferir en gran medida, a menos que se trabaje en grandes volúmenes. Por otro lado, en la figura 19 se muestra a las principales empresas importadoras de papel, a partir del cual se elaborará productos derivados de papel y cartones. De lo observado y de lo afirmado por los autores, se menciona que los principales actores respecto a cartones son Papelera Nacional S.A. y Trupal S.A. Esto es un

indicador que las principales empresas lucharían por amasar a mayores compradores puesto que los precios y el producto no es tan diferenciable.

EMPRESA	Valor CIF (Millones de US\$)			Peso Neto (Miles de Toneladas)		
	2014	2015	EneFeb (2016)	2014	2015	Ene - Feb (2016)
PAPELERA NACIONAL S.A.	51,6	56,2	6,6	62,1	67,0	8,4
TETRA PAK S.A.	39,1	41,0	5,9	10,4	10,6	1,6
TRUPAL S.A.	36,3	39,3	9,1	56,3	64,2	17,2
SCHROTH CORPORACION PAPELERA S.A.C.	40,9	36,4	7,1	42,1	38,0	7,8
PRODUCTOS TISSUE DEL PERU S.A. O PROTISA-PERU S.A.	25,7	30,6	4,5	45,8	46,6	6,6
KIMBERLY-CLARK PERU S.R.L.	29,6	30,2	4,5	36,3	42,2	5,9
FORSAC PERU S.A.	28,4	28,2	4,3	32,6	34,1	5,2
PRAXIS COMERCIAL S.A.C.	25,3	24,4	4,4	26,4	25,4	4,6
TAI LOY S.A.	18,4	23,5	4,7	15,9	21,6	4,7
EMPRESA EDITORA EL COMERCIO S.A.	32,9	22,7	3,4	49,1	38,8	6,6
Resto de Empresas	593,9	541,0	81,4	422,4	429,3	60,0
TOTAL	922,2	873,4	135,9	799,3	818,0	128,6

Figura 19: Principales empresas importadoras de papel para la producción de productos derivados de papel y cartón

Tomado de "Planeamiento estratégico de la industria peruana de papeles y cartones", Peralta, Arteafa, Porras, et.al, 2017

3.6 Análisis Estructural Del Sector

En la tabla 17, se realizará un análisis de los principales aspectos comprendidos de la fuerza de Porter, así como su determinación del nivel de cada fuerza que influiría en la industria de la palta.

Tabla 17

Resumen de fuentes o aspectos influyentes en las fuerzas de Porter y su nivel de influencia

Fuerza de Porter	Aspectos	Nivel
Amenaza de nuevos competidores	<ul style="list-style-type: none"> Medio alto economía de escala Baja diferenciación de producto Dificultad media de acceso de canales de distribución Relativa alta inversión, especialmente para terrenos agrícolas 	La fuerza es media – alta para nuevos competidores tanto a nivel país como nivel local.
Rivalidad entre competidores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ligera monopolización del mercado mundial por México ✓ Baja concentración de empresas exportadoras de palta en Perú ✓ Crecimiento del mercado de paltas 	La fuerza es de nivel medio

Amenaza de productos sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relativos altos costos fijos • Bajo coste de cambio para el comprador • Alta propensión del comprador a cambiar si la palta de otro país ofrece mejor calidad 	La fuerza es de nivel alto
Poder de negociación de los compradores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alta concentración de compras por Estados Unidos ✓ Clientes cuentan con una oferta concentrada del mercado peruano ✓ Baja diferenciación del producto ✓ Bajo coste de cambio por el consumidor 	El nivel de fuerza es medio - alto
Poder de negociación de los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Baja diferenciación de los productos • Bajo coste de cambio • Dependencia de importación de productos por proveedores 	El nivel de la fuerza es bajo

3.7 Benchmarking De La Competencia

3.7.1 Principales competidores.

En la figura 20, se visualiza los principales países exportadores del mercado de paltas, de los cuales, México es el primer país exportador mundial de paltas con un valor de 2 789 millones de dólares y 42.9% de la participación del mercado. Entre sus principales mercados de exportación. Entre los principales mercados de exportación está Estados Unidos (77.6%), Canadá (8.2%) y Japón (5.2%). En el segundo lugar se encuentra Países Bajos, que exportó paltas con valor de mercado de 1 033 millones de dólares y 15.9% de participación del mercado. Entre sus principales mercados de exportación se encuentra Alemania (29.2%), Francia (13.2%), Dinamarca (5.7%), Noruega (5.7%) y Reino Unido (5.1%), en general, su mercado de exportación es principalmente la Unión Europea. En tercer lugar, encontramos a Perú que exportó paltas con un valor de mercado de 751 millones de dólares y con una participación de 11.8%, enfocando su oferta a los mercados de Países Bajos (33.2%), Estados Unidos (30.8%), España (15.3%) y Reino Unido (7.8%). En el cuarto lugar, se encuentra España que exportó paltas con un valor de mercado de 391 millones de dólares con una participación de 6%, ofertando en los mercados de Francia (45.7%), Países Bajos (11.9%), Alemania (10.3%) y Reino Unido (6.7%). Finalmente, en el quinto lugar se posiciona Chile, que exportó paltas con

un valor de mercado de 300 millones de dólares con una participación de 4.6%, exportando a los Países Bajos (37.5%), Reino Unido (18.2%), Estados Unidos (12.4%) y Argentina (9.3%).

De acuerdo a lo descrito, se podría considerar que los principales competidores para Perú serían México y Chile, entre las principales razones son el volumen de exportación, así como, los principales mercados a los que dirigen estos tres países.



Figura 20: Principales competidores y crecimiento de mercado de exportación

Tomado de "Trademap", International Trade Centre, 2020

3.7.2 Factores clave.

Es necesario comprender las dimensiones entre los que México, Perú y Chile abarcan con la finalidad que en el largo plazo puedan abarcar una mayor porción de la demanda mundial de palta. Para ello, se analizará los aspectos relacionados a precio, tecnología de producción, publicidad, posicionamiento de la marca, desarrollo e innovación y cultura de calidad.

3.7.2.1 precio competitivo.

De acuerdo a la información presentada y elaborada en la tabla 18, extraída de TradeMap, se observa la evolución de los precios de los principales mercados exportadores a los mercados importadores más relevantes. En primer lugar, se percibe una volatilidad de los precios tanto para la industria en general como para los diferentes mercados. En segundo lugar, entre los tres principales competidores seleccionados previamente (Perú, Chile y México), se distingue que los precios promedio ofrecido por Chile han sido mayores en los últimos tres años respecto a los otros dos competidores. Asimismo, el precio promedio por kg de palta peruana se ha incrementado en los últimos dos años respecto al mercado mexicano, perdiendo la ventaja por precio conseguida en 2017. Si bien se aprecia un mejor precio al mercado estadounidense por parte de República Dominicana, este no produce grandes volúmenes de palta por lo que no representa una amenaza a los tres competidores analizados.

Por otro lado, se aprecia una ventaja competitiva del mercado peruano frente a México y Chile en el mercado de los Países Bajos, al tener un precio promedio menor a lo que ofrecen los otros competidores. Análogamente, se presenta el mismo comportamiento para el mercado español. Ahora bien, en el mercado francés, es el mercado mexicano con el chileno los que compiten en precios, ya que, la palta peruana es ofertada a un mayor precio respecto a estos dos.

Tabla 18

Evolución de precios unitarios de los principales mercados destino y los competidores analizados, 2015-2019 (USD/kg)

	Año	México	Perú	Chile	R. Dominicana	Colombia
EE.UU.	2015	1.97	2.05	2.22	1.13	
	2016	2.33	2.27	2.79	1.34	
	2017	3.09	2.80	3.26	1.50	2.86
	2018	2.37	2.42	2.77	1.57	2.30
	2019	2.59	2.89	3.07	1.53	2.46
Países Bajos	2015	2.44	2.28	2.09	1.90	1.96
	2016	2.89	2.55	2.81	2.07	2.57
	2017	2.83	2.79	2.76	2.00	2.57
	2018	2.55	1.84	2.17	2.01	2.20
	2019	3.44	2.83	3.31	2.66	3.14
Francia	2015	2.12	2.44	1.92	2.05	1.97
	2016	2.53	2.72	2.75	2.27	2.11
	2017	3.07	3.06	2.95	2.39	2.42
	2018	2.61	2.19	2.61	2.25	2.36
	2019	2.81	3.24	3.00	2.73	2.92
España	2015	2.29	2.00	2.16	2.30	2.02
	2016	2.38	2.12	2.73	2.39	1.99
	2017	2.85	2.55	3.04	2.15	2.01
	2018	2.63	2.09	2.41	2.15	2.08
	2019	2.86	2.55	3.22	1.94	2.29

3.7.2.2 tecnologías de producción.

Respecto al desarrollo de tecnologías de producción o comercialización de la industria de paltas no es alto. Muestra de ello, es que se ha extraído información que describe cualitativamente el uso de tecnología para la exportación de la palta tanto en México, Perú y Chile.

En primer lugar, al ser la palta fresca el producto con mayor demanda del mercado, es esta presentación lo que más exportan los tres países mencionados. Asimismo, el mayor reto con el que enfrenta la agroexportación, es sobre mantener la calidad del producto pese a la

larga duración que implica transportar a sus mercados destino. Es por ello, que la tecnología para aumentar el tiempo de vida de la palta en México, es a través del empleo del uso de la atmósfera controlada, que es una combinación de un porcentaje de 2 -10 % de oxígeno, 4-10 % de dióxido de carbono y una temperatura de 7°C (FAO, 2004). Esto se plasma en las declaraciones de Bruno Defilippi (Redagrícola, 2017), especialista de INIA Chile, quien menciona que la tecnología de atmósfera controlada es usada mayormente por la industria de la palta, no obstante, no es totalmente perfecta teniendo una correlación de su éxito con la mejora de técnicas y tecnología de cultivo empleada.

Ahora bien, se está experimentando con nuevas tecnologías con la finalidad de aumentar la durabilidad del producto y reducir costos por pérdidas. Entre lo que menciona Defilippi, se está trabajando con el uso de la tecnología de 1 – MCP (1 - metilciclopropeno), aunque los resultados aún no han sido satisfactorios tanto en Chile como en Perú, principalmente porque se busca una larga duración del producto. Otra tecnología que se está experimentando sería el uso de bolsas de atmósfera modificada, que aún es incipiente para el mercado de paltas, puesto que se necesitaría escalar comercialmente un nuevo concepto de empaquetamiento de producto.

3.7.2.3 publicidad.

Respecto a la publicidad generada por México, se tiene a la organización llamada “Avocados from Mexico”, el cual se ha encargado de promocionar constantemente e intensivamente el consumo de palta en Estados Unidos, esto se plasma en el crecimiento de casi 50% en Estados Unidos. Cabe resaltar, que esta empresa ha promocionado el consumo de la palta desde el 2013. Su última difusión del producto fue durante la realización del evento *Super Bowl*, unido a su presencia digital en los últimos años compitiendo con grandes marcas como Pepsi y Coca Cola respecto a galardones de publicidad. Aun así, piensan posicionar aún más la marca dentro del mercado americano a través de promoción en fechas especiales (Expansión, 2019).

Respecto a la publicidad de las paltas peruanas, entre las principales organizaciones se encuentra Avocados from Peru, quién se encarga de la difusión y promoción del producto en el mercado americano, que es el principal destino de exportación de la industria peruana de la palta. La manera en que está llegando al consumidor americano es a través de medios digitales, y en eventos importantes como la *National Football League (NFL)*, de fútbol americano, en el cual recientemente han realizado un acuerdo publicitario con el equipo de los Jets de Nueva York (Gestión, 2019). Asimismo, se piensa promover el producto durante la realización de los

próximos juegos Olímpicos de Tokio (Gestión, 2020). También, se une a la fuerza publicitaria la organización ProHass, que actualmente está analizando adentrarse dentro del mercado chino (Redagrícola, 2019). Cabe resaltar que tanto Avocados from Peru y Avocados from México promocionan intensivamente el producto mediante distintos medios publicitarios, como eventos, medios sociales, *sponsors*, alianzas y videos, al tratarse de las dos industrias líderes en el mayor mercado importador de paltas en el mundo.

La promoción de la industria de exportación de palta chilena está a cargo del comité de paltas Hass de Chile, el cual se encuentra actualmente enfocando sus esfuerzos en el mercado chino, aprovechando la creciente tendencia en el país de oriente. Entre sus acciones fueron promociones con restaurantes e intensificación por redes sociales y plataformas de e-commerce (Palta Hass Chile, 2018).

3.8 Elaboración de Matriz de Evaluación de Factores Internos

Habiendo concluido el análisis de factores internos, así como, el análisis de benchmarking con la competencia se identificarán las fortalezas y debilidades de la industria. Para ello se determinará los pesos de los factores, lo cual se observa en la tabla 19, luego mediante la escala usada en la tabla 10, se estimará el puntaje general de influencia de los factores internos, visualizado en la tabla 20.

Tabla 19
Ponderación para las fortalezas y debilidades identificadas

N°	Factor	F1	F2	F3	F4	F5	D1	D2	D3	D4	D5	Suma	%
F1	Crecimiento del mercado mundial de palta	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	4	8.3%
F2	No existencia de sustituto directo, aunque compiten entre países en base a la calidad ofrecida	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	5	10.4%
F3	Estacionalidad favorece a ser el mayor exportador de paltas en temporada verano del hemisferio norte	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	6	12.5%
F4	Baja poder de negociación de proveedores por baja diferenciación	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	4	8.3%
F5	Organizaciones consolidadas como Prohass y Avocados from Peru, para el posicionamiento de la palta peruana	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	5	10.4%
D1	Susceptibilidad a precios y desventaja en de precio algunos de los países más demandantes de palta	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	5	10.4%
D2	Alta inversión para ejecución de nuevos proyectos agrícolas	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	5	10.4%
D3	Dificultad acceso a canales de distribución directos al consumidor por parte de pequeñas y medianas empresa	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	4	8.3%
D4	Menor área de cultivo que México y nivel medio de rendimiento de cultivo	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	6	12.5%
D5	Bajo nivel de investigación e innovación en la cadena de valor	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	4	8.3%
Total												48	

Tabla 20*Estimación del puntaje general de influencia de los factores internos*

N°	Factores Internos	Peso	Puntaje	Ponderación
Fortalezas				
F1	Crecimiento del mercado mundial de palta	8.3%	4	0.33
F2	No existencia de sustituto directo, aunque compiten entre países en base a la calidad ofrecida	10.4%	3	0.31
F3	Estacionalidad favorece a ser el mayor exportador de paltas en temporada verano del hemisferio norte	12.5%	4	0.50
F4	Bajo poder de negociación de proveedores por baja diferenciación	8.3%	3	0.25
F5	Organizaciones consolidadas como Prohass y Avocados from Peru, para el posicionamiento de la palta peruana	10.4%	4	0.42
Debilidades				
D1	Susceptibilidad a precios y desventaja en de precio algunos de los países más demandantes de palta	10.4%	2	0.21
D2	Alta inversión para ejecución de nuevos proyectos agrícolas	10.4%	1	0.10
D3	Dificultad acceso a canales de distribución directos al consumidor por parte de pequeñas y medianas empresa	8.3%	2	0.17
D4	Menor área de cultivo que México y nivel medio de rendimiento de cultivo	12.5%	2	0.25
D5	Bajo nivel de investigación e innovación en la cadena de valor	8.3%	1	0.08
TOTAL		100.0%		2.63

4. Planeamiento Estratégico

En esta sección se desarrollará el análisis FODA a partir de los factores previamente identificados. Posteriormente se establecerán los lineamientos estratégicos del sector.

4.1 Matriz FODA

Para la elaboración de la matriz FODA, se tomará como insumos los factores identificados y evaluados en las evaluaciones MEFE y MEFI. Con ello, se podrá plantear los lineamientos estratégicos. Las estrategias se pueden visualizar en la tabla 21.

Tabla 4. 1: Matriz FODA y estrategias

Tabla 21

Matriz FODA y estrategias

MATRIZ FODA	Fortalezas	Debilidades
	Crecimiento del mercado mundial de palta	Susceptibilidad a precios y desventaja en de precio algunos de los países más demandantes de palta
	No existencia de sustituto directo, aunque compiten entre países en base a la calidad ofrecida	Alta inversión para ejecución de nuevos proyectos agrícolas
	Estacionalidad favorece a ser el mayor exportador de paltas en temporada verano del hemisferio norte	Dificultad acceso a canales de distribución directos al consumidor por parte de pequeñas y medianas empresa
	Bajo poder de negociación de proveedores por baja diferenciación	Menor área de cultivo que México y nivel medio de rendimiento de cultivo
	Organizaciones consolidadas como Prohass y Avocados from Peru, para el posicionamiento de la palta peruana	Bajo nivel de investigación e innovación en la cadena de valor
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
Poco impacto de las medidas políticas durante y post - coronavirus en la industria	Desarrollar y promover en el mercado asiático de palta	Probar nuevas tendencias de conservación de producto, para extender su ciclo de vida por efecto post- pandemia
Desaceleración del principal exportador y creciente demanda	Incursionar en el cultivo de paltas en otras zonas del país y consolidar las nuevas regiones agrícolas	Realizar alianzas estratégicas entre Prohass, PYMEs e intermediarios e instituciones públicas para lograr mayores volúmenes de exportación

Apoyo del MINAGRI, INIA, Prohass y otras asociaciones en capacitación, investigación y certificaciones de la palta	Penetrar en mercados consolidados apoyado por la estacionalidad	Desarrollo de técnicas para mejora de rendimiento de proyectos agrícolas
Alto crecimiento de mercados asiáticos	Promocionar el consumo y adquisición online post-efecto pandemia, mediante ProHass y Avocados from Peru	Diversificar más la oferta exportadora para que el precio de dependa exclusivamente de EE.UU.
Tratado de Libre Comercio (TLC) con principales países importadores	Realizar investigaciones en la mejora de cultivo de producto, así como de operaciones post- cosecha	Capacitación empresarial y de comercio exterior a PYMEs

Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
Limitaciones en cadena de suministro post-pandemia	Realizar integraciones y alianzas a largo plazo con proveedores para reducir costos	Enfocar la inversión en desarrollo tecnológico e innovación
Crecimiento de la oferta exportadora de los países competidores	Contactar mediante Prohass y otras organizaciones, contacto a empresas con mercado retail	Alianzas con países que están desarrollando la oferta de palta para restar cuota a México
Restricciones sanitarios y comerciales altas para exportar	Implementar certificaciones sanitarias en toda la cadena	Capacitación a PYMES para conseguir objetivos de certificación
Alto uso de fertilizantes y químicos en la industria	Promover técnicas más eco-friendly para diferenciarse por calidad y apoyo ambiental	Importación de equipos y tecnología desarrollada
Países desarrollados implementan tecnologías más avanzadas	Promover cooperaciones con países de alto desarrollo tecnológico, como Australia y Reino Unido	

4.2 Lineamientos Estratégicos

Para esta parte se definirá la misión, visión y objetivos para el sector de la industria de la palta peruana.

4.2.1 Visión.

Ser el mayor mercado exportador de paltas a nivel mundial

4.2.2 Misión.

Exportar las paltas con mayor calidad posible durante toda la cadena de valor, innovando y desarrollando técnicas y tecnología para ofrecer un producto de mayor calidad y duración; generando menor impacto sobre el entorno ambiental.

4.2.3 Estrategia genérica.

Habiendo analizado los factores externos e internos, así como las estrategias encontradas en la matriz FODA, se establecerá una estrategia genérica mencionada por Porter (2017), la estrategia tomada será la diferenciación.

Para esto se logrará en el desarrollo de paltas que tengan una mayor calidad, duración y menor uso de químicos, que es lo que valora más el mercado. Para esto se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Investigación, desarrollo de nuevas tecnologías mediante capacitación constante para aumentar la calidad del producto.
- Realizar alianzas estratégicas con mercados menos consolidados de paltas, pero que han desarrollado tecnología para que la palta peruana sea menos percible mediante tecnología más eco amigable.
- Consolidarse en mercados emergentes de alta tasa de crecimiento aprovechando la poca competencia.

4.2.4 Objetivos.

- Al 2023, tener a todos los agricultores capacitaciones sobre riego, cultivo, mantenimiento y cosecha de la palta. Así como apoyar en el financiamiento y gestión para microempresarios.
- Al 2024, desarrollar o integrar una tecnología revolucionaria tanto en el cultivo como en el proceso post – cosecha, a fin de diferenciarse de los principales mercados.
- Al 2025, conseguir un gran posicionamiento en los mercados europeos y asiático que muestran un mayor crecimiento y dinamismo, mediante un acercamiento al consumidor final vía online.
- Al 2026, conseguir integración completa entre productores y empresas a fin de maximizar la producción, aumentar la calidad en la cadena de suministro y realizar entregas de lotes a tiempo con los requerimientos requeridos.
- Al 2030, lograr que todos los productores tanto formales como informales de palta del país logren tener las certificaciones necesarias de acuerdo al mercado de exportación que se está dirigiendo.

- Llegar al 2030 con una producción estimada de 2.1 millones de paltas a través de mejores técnicas para el aumento del rendimiento del cultivo, reducción de mermas por plagas, y extender en las regiones existentes, así como, nuevas regiones del país, creciendo a un ritmo promedio anual de 14%.
- Lograr al 2030, que los ingresos dados por las exportaciones hacia los diversos mercados ofertados, crezcan a un ritmo promedio anual de 14%, alcanzando los 1.5 millones de paltas exportadas.



5. Conclusiones Y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

Se concluye que el mercado de paltas es un mercado diversificado que crece tanto en oferta como en demanda, así como el gran posicionamiento de la industria peruana de la palta que viene superado por el gran país de la palta que es México. No obstante, las nuevas tendencias de consumo, la apertura de nuevos mercados como el asiático que cada vez consideran como un producto menos exótico, permite abrir y crecer aún más el mercado.

También se concluye que, pese a la crisis dada en el último año por la guerra comercial entre Estados Unidos y China, así como, los grandes cambios que está generando el coronavirus tanto a nivel de consumo, interacción, hábitos e interacción comercial; no afectarán directamente a la industria por ser un producto perecible. Sin embargo, deberá hacer frente a las restricciones sanitarias y penetrar aún más en la mente del consumidor.

El Perú posee ventajas tanto de terreno, clima, prestigio y alta diversificación regional del producto para potenciar su participación en el mercado internacional. Mediante el apoyo de los TLC con más de 20 países y con el apoyo de las organizaciones promotoras en el extranjero del producto como son ProHass, Avocados from Peru, entre otros.

5.2 Recomendaciones

Se recomienda incursionar en el mercado asiático como Japón y China dada su alta tasa de crecimiento en los últimos años, promoviendo y concientizando al consumidor asiático sobre los beneficios y enseñarle la manera de consumirlo. En adición, se sugiere un estudio de prefactibilidad sobre este mercado creciente a fin de dar conocimiento sobre el detalle para entrar a este tipo de mercados.

Se recomienda una evaluación constante durante estos dos años posteriores, para determinar de una manera más exacta las nuevas tendencias de consumo, hábitos y limitaciones al comercio exterior ocasionados por el efecto coronavirus.

Se recomienda generar marcas similares como Avocados from Peru, en otros países más consolidados a fin de poder llegar no solo a las personas residentes de los países destinos, sino a los turistas que reforzarían el sector Hotelero y Restaurantes. Todo esto logrado con el apoyo de PromPeru y el MINAGRI.

Se recomienda incrementar el rendimiento de los cultivos con nueva tecnología, así como, cultivar en otras zonas del país a fin de incrementar la economía de escala. De esa manera los

precios afectarán en menor medida a la industria peruana y se podrá tener mayor presencia y racionamiento internacional.



6. Referencias Bibliográficas

- Arias, F., Montoya, C., & Velásquez, O. (2018). Dinámica del mercado mundial de aguacate. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, (55), 30–48.
- Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú. (2018, Enero 1). Nueva tecnología de Westfalia extiende la vida útil de las paltas. Recuperado Abril 15, 2020, de <https://agapperu.org/innovacion/nueva-tecnologia-westfalia-extiende-la-vida-util-las-paltas/>
- Bahmer, T., Hadjian, P., & Egle, J. (2019). *Life Cycle Assessment of Three Tropical Fruits (Avocado, Banana, Pineapple)*. Recuperado de http://www.blog.industrialecology.uni-freiburg.de/wp-content/uploads/2019/03/LCA_tropical_fruits_Julian_Egle_Tobias_Bahmer_Peiman_Hadjian.pdf
- Baldwin, R., & Tomiura, E. (2020). Thinking ahead about the trade impact of COVID-19. *Economics in the Time of COVID-19*, 59.
- Banco Central de Reserva del Perú. (s.f.). Estadísticas. Recuperado Abril 12, 2020, de <https://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>
- Banco Mundial. (s.f.). Logistics Performance Index. Recuperado Abril 22, 2020, de <https://lpi.worldbank.org/international/scorecard/column/254/C/USA/2018/C/NLD/2018/C/PER/2018/C/MEX/2018/C/ESP/2018/C/GBR/2018/C/JPN/2018#chartarea>
- Barria, C. (2019, Agosto 7). Por qué se ha disparado el precio del aguacate y hasta cuándo seguirá subiendo. *British Broadcasting Corporation*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49209380>
- Barua, S. (2020). Understanding Coronanomics: The economic implications of the coronavirus (COVID-19) pandemic. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3699292>
- Bekker, T. F. (2012). *The effect of avocado consumer preferences and behaviour on the global commercialization of new avocado horticultural intellectual property*.
- Bosio, S. (2015). *Examining Consumer Preferences Within the Avocado Industry: Does Point of Origin Matter?*
- Bown, C., & Kolb, M. (2018). Trump's Trade war timeline: an up-to-date guide. *Peterson Institute for International Economics*.
- Callen, T. (200AD). *¿Qué es el producto interno bruto?* Recuperado de <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2008/12/pdf/basics.pdf>
- Cao, S., Henry, R., & Mitter, N. (2019). *Evaluation of the potential to expand horticultural industries in Northern Australia (China)*.

- Cao, S., Henry, R., & Mitter, N. (2019). *Evaluation of the potential to expand horticultural industries in Northern Australia (Japan)*. Recuperado de https://crcna.com.au/sites/default/files/2019-11/Japan_market_desktop_report_8-11-19_web.pdf
- CBI. (2020). *Entering the European market for avocados*. <https://doi.org/10.1787/9789264019805-en-fr>
- Centre for the Promotion of Imports. (2020). *The European market potential for avocados*. Recuperado de <https://www.cbi.eu/market-information/fresh-fruit-vegetables/avocados/market-potential/>
- Clune, S., Crossin, E., & Verghese, K. (2017). Systematic review of greenhouse gas emissions for different fresh food categories. *Journal of Cleaner Production*, 140, 766–783. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.04.082>
- Consumer News and Business Channel (CNBC). (2020, Enero 14). US consumer prices gain slightly; underlying inflation tame. Recuperado Abril 13, 2020, de <https://www.cnbc.com/2020/01/14/us-consumer-price-index-cpi-Diciembre-2019.html>
- datosmacro.com. (s.f.). PIB de Perú 2018. Recuperado Abril 12, 2020, de <https://datosmacro.expansion.com/pib/peru>
- Dorantes, L., Parada, L., & Ortiz, A. (2004). *AVOCADO Post-harvest Operations*. Recuperado de http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/inpho/docs/Post_Harvest_Compendium_-_Avocado.pdf
- El Comercio. (2020, Abril 12). *Precio del dólar en Perú abre al alza en medio de incertidumbre por impacto del COVID-19*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/mercados/coronavirus-peru-precio-del-dolar-en-peru-cierra-al-alza-en-medio-de-incertidumbre-por-impacto-del-covid-19-hoy-sabado-11-de-abril-de-2020-tipo-de-cambio-cotizacion-compra-venta-bcr-interbancario-ocona-noticia/>
- El Economista. (2020, Enero 30). PIB de Estados Unidos creció en 2019 a su ritmo más lento en 3 años. Recuperado Abril 13, 2020, de <https://www.eleconomista.com.mx/economia/PIB-de-Estados-Unidos-crecio-en-2019-a-su-ritmo-mas-lento-en-3-anos-20200130-0042.html>
- El País. (2020, Enero 17). *China crece un 6,1% en 2019, su ritmo más bajo en 29 años*. Recuperado de https://elpais.com/economia/2020/01/17/actualidad/1579235103_910784.html
- El País. (2020, Enero 30). *El PIB en México cae 0,1% en 2019, el peor dato en una década*. Recuperado de https://elpais.com/economia/2020/01/30/actualidad/1580391244_707685.html
- elEconomista América. (2020, Abril 3). *Economía y coronavirus: Perú crecerá 2.1% el 2020*. Recuperado de <https://www.eleconomistaamerica.pe/economia-eAmperu/noticias/10462545/04/20/Economia-y-coronavirus-Peru-crecera-21-el-2020.html>

- Expansión. (2019, Julio 3). Así conquistó el aguacate el mercado estadounidense. Recuperado Abril 20, 2020, de <https://expansion.mx/mercadotecnia/2019/07/03/asi-conquisto-el-aguacate-el-mercado-estadounidense>
- Firman, T. (2018, Octubre 23). In need of an avocado substitute? Here are the best choices. Recuperado Abril 18, 2020, de Well+Good website: <https://www.wellandgood.com/good-food/avocado-substitute/>
- Fondo Monetario Internacional. (s.f.). International Monetary Fund - Homepage. Recuperado Abril 12, 2020, de <https://www.imf.org/external/index.htm>
- Fondo Mundial para la Naturaleza. (2018). *Food in a Warming World*. Recuperado de https://www.wwf.org.uk/sites/default/files/2018-03/Food_in_a_warming_world_report.PDF
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (s.f.). FAOSTAT. Recuperado Abril 17, 2020, de <http://www.fao.org/faostat/es/#home>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2020, Marzo 31). Mitigating impacts of COVID-19 on food trade and markets. Recuperado Abril 11, 2020, de <http://www.fao.org/news/story/en/item/1268719/icode/>
- Franco Sánchez, M. A., Leos Rodríguez, J. A., Salas González, J. M., Acosta Ramos, M., & García Munguía, A. (2018). Analysis of costs and competitiveness in avocado production in Michoacán, Mexico. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 9(2), 391–403.
- Freshplaza. (2019). Multi-million dollar investment for a new avocado plantation in Chepen, Peru. Recuperado Abril 17, 2020, de <https://www.freshplaza.com/article/9111525/multi-million-dollar-investment-for-a-new-avocado-plantation-in-chepen-peru/>
- Gestión. (2020, Febrero 2). Tokio 2020: Palta peruana se promoverá en EE.UU. durante Juegos Olímpicos. Recuperado Abril 20, 2020, de <https://gestion.pe/economia/empresas/tokio-2020-palta-peruana-se-promovera-en-eeuu-durante-juegos-olimpicos-noticia/>
- Gestión. (2019, Setiembre 4). *New York Jets de NFL promocionará paltas peruanas en su primer partido de la temporada*. Recuperado de <https://gestion.pe/mundo/eeuu/new-york-jets-de-nfl-promocionara-paltas-peruanas-en-su-primer-partido-de-la-temporada-noticia/>
- Gestión. (2018, Mayo 15). *Ley de Promoción Agraria y su impacto económico y social*. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/innovacion-sinergias-y-crecimiento/2018/05/ley-de-promocion-agraria-y-su-impacto-economico-y-social.html?ref=gesr>
- Gestión. (2019, Agosto 23). *¿Cómo está el empleo en el Perú en 2019?* Recuperado de <https://gestion.pe/blog/economiaparatodos/2019/08/como-esta-el-empleo-en-el-peru-en-2019.html/>
- Gestión. (2020, Marzo 3). *BCR advierte riesgo de que la inflación se ubique por debajo del rango meta debido al COVID-19*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/coronavirus-peru-bcr-advierte-riesgo-de-que-la-inflacion-se-ubique-por-debajo-del-rango-meta-debido-al-covid-19-nndc-noticia/?ref=gesr>

- Gestión. (2020, Abril 10). *Inteligo proyecta que PBI se contraerá más de 5% en 2020, la peor caída desde la década de los 80*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/coronavirus-peru-inteligo-proyecta-que-pbi-se-contraera-mas-de-5-en-2020-la-peor-caida-desde-la-decada-de-los-80-covid-19-economia-peruana-nndc-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (2017, Mayo 8). *Niño Costero: PBI del segundo trimestre será impulsado por el sector pesca*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/nino-costero-pbi-segundo-trimestre-sera-impulsado-sector-pesca-134633-noticia/>
- Gestión. (2020, Febrero 14). *Economía peruana creció 2.16% en 2019: La tasa más baja en 10 años*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/economia-peruana-crecio-216-en-2019-la-tasa-mas-baja-en-10-anos-noticia/>
- Gestión. (2020, Abril 6). *Senasa: Exportación de palta peruana llegó a los 36,412 toneladas en el primer trimestre del 2020*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/senasa-palta-peruana-exportaciones-covid-19-senasa-exportacion-de-palta-peruana-llego-a-los-36412-toneladas-en-el-primer-trimestre-del-2020-noticia/>
- Gestión. (2020, Abril 7). *Covid - 19 y Comercio Exterior peruano (2)*. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/zonaintercambio/2020/04/covid-19-y-comercio-exterior-peruano-2.html/?ref=gesr>
- Guerrero Padilla, A. M. (2018). Manejo de plaguicidas en cultivos de Zea Mayos L." maíz"(Poaceae), Brassica cretica Lam." brócoli"(Brassicaceae), Apium graveolens L." apio", Coriandrum sativum L." cilantro"(Apiaceae), Allium fistulosum L." cebolla china"(Amaryllidaceae) en la campaña de . *Arnaldoa*, 25(1), 159–178.
- Hass Avocado Board. (2019). *Country Profiles: Peru*. Recuperado de <https://hassavocadoboard.com/country-profiles-market-reviews/>
- Hass Avocado Board. (2019). *Consumer Tracking Study 2019*. Recuperado de <https://hassavocadoboard.com/wp-content/uploads/2019/09/hab-research-insights-consumer-research-market-segment-report-2019.pdf>
- Hass Avocado World. (2018). *Market Review: World*. Recuperado de <https://hassavocadoboard.com/country-profiles-market-reviews/>
- IE Business School. (2003, Diciembre 20). Las cinco fuerzas como herramienta analítica. Recuperado Abril 17, 2020, de <https://es.slideshare.net/javierparedes/4-cinco-fuerzas-de-porter-ie-business-school>
- Infobae. (2020, Enero 9). *Inflación en México: el 2019 cerró en 2.83 %, la segunda tasa más baja desde 2015*. Recuperado de <https://www.infobae.com/america/mexico/2020/01/09/inflacion-en-mexico-el-2019-cerro-en-283-la-segunda-tasa-mas-baja-desde-2015/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (s.f.). Estadísticas. Recuperado Abril 12, 2020, de <https://www.inei.gob.pe/>

- International Trade Centre. (s.f.). Trade Map. Recuperado Abril 14, 2020, de <https://www.trademap.org/Index.aspx>
- Koo, W. (2020, Enero 22). Paltas Aguacate Perú Exportación 2019 Diciembre. Recuperado Abril 22, 2020, de Agrodataperu website: <https://www.agrodataperu.com/2020/01/paltas-aguacate-peru-exportacion-2019-diciembre.html>
- León, J. C. (2019, Junio 13). Si consumo per cápita de palta en Perú aumentara solo un kilo, el mercado nacional absorbería el 10% de la exportación. Recuperado Abril 18, 2020, de Agraria.pe website: <https://agraria.pe/noticias/si-consumo-per-capita-de-palta-en-peru-aumentara--19186>
- Lluzar Martí, P. (2019). *Ficha sector. Fertilizantes en Perú 2019*. Recuperado de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior/DOC2019819665.html#>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016). *Plan de Desarrollo de Mercado de Estados Unidos*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/EstadosUnidos/PDM_EEUU.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). *Marco Macroeconómico Multianual 2020-2023*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2020_2023.pdf
- Molina, N. A. (2016). *Análisis de costos y rentabilidad en la producción frutícola del norte argentino: casos de frutas tropicales*. EEA Bella Vista, INTA.
- Mor, S. (2018). US-China Trade War: Learning by Doing. In *Culture of Learning and Experimentation for Well-Being* (pp. 184–190).
- Oner, C. (2010). *What is inflation?* Recuperado de <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2010/03/pdf/basics.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas. (2020, Abril 1). COVID-19 likely to shrink global GDP by almost one per cent in 2020. Recuperado Abril 13, 2020, de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/blog/2020/04/covid-19-likely-to-shrink-global-gdp-by-almost-one-per-cent-in-2020/>
- OSINERGMIN. (2019). *Reporte Semestral de Monitoreo del Mercado de Hidrocarburos*. Recuperado de http://www.osinergmin.gob.pe/http://www.osinergmin.gob.pe/seccion/institucional/acerca_osinergmin/estudios_economicos/oficina-estudios-economicos
- Palta Hass Chile. (2018, Diciembre 6). Campañas. Recuperado Abril 20, 2020, de <http://www.paltahass.cl/campanas/>

- Peralta Graciano, C. M., Arteaga Carnero, J. H., Porras Rodríguez, J. E., & Aquino Bravo, O. S. (2017). *Planeamiento estratégico de la industria peruana de papeles y cartones*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Perera, R. (2017). *The PESTLE analysis*. Nerdynaut.
- Periche Seminario, E. M., Quiroz Bazán, R., Ramírez Ormeño, M. Y., & Yato Begazo, A. (2017). *Planeamiento estratégico de la palta en el Perú*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Pharmaceutical Technology. (2020). Coronavirus: A timeline of how the deadly outbreak is evolving. Recuperado Abril 11, 2020, de <https://www.pharmaceutical-technology.com/news/coronavirus-a-timeline-of-how-the-deadly-outbreak-evolved/>
- Porter, M. E., & Creacions Gràfiques Canigó, S. L. (2017). *Ser competitivo: Edición actualizada y aumentada*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=8wE2DwAAQBAJ>
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58–77.
- ProChile. (2017). *Estudio Canales de Distribución y Logística de Alimentos en el Medio Oeste de EE.UU.* Recuperado de https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2017/11/estudio_canal_de_distribucion_-_chicago_alimentos-1.pdf
- Radio Programas del Perú. (2019, Febrero 15). *¿Cuánto aumentó el ingreso de los peruanos durante el 2018?* Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/cuanto-aumento-el-ingreso-de-los-peruanos-durante-el-2018-noticia-1181047>
- Radio Programas del Perú. (2020, Enero 1). *INEI: Perú registró una inflación de 1.9 % en 2019 por debajo del rango meta anual*. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/inei-peru-registro-una-inflacion-de-19-en-2019-noticia-1237290?ref=rpp>
- Ramos, J. (2014). *Nuevas tecnologías en el manejo del cultivo de paltos*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/Hazera/nuevas-tecnologias-en-el-manejo-del-cultivo-de-paltos>
- Redagrícola. (2019, Setiembre). Palta éxitos y excesos. Recuperado Abril 20, 2020, de <https://www.redagricola.com/pe/palta-exitos-y-excesos/>
- Redagrícola. (2017, Abril). Tecnologías de poscosecha para la exportación de palta Hass. Recuperado Abril 20, 2020, de <https://www.redagricola.com/pe/tecnologias-poscosecha-la-exportacion-palta-hass/>
- Reuters. (2020, Enero 8). *China's Diciembre consumer inflation still high, not seen hindering PBOC easing*. Recuperado de <https://www.reuters.com/article/us-china-economy-inflation/chinas-Diciembre-consumer-inflation-still-high-not-seen-hindering-pboc-easing-idUSKBN1Z8073>

- Reyna, J. (2019, Junio 23). La Jornada: Disminuye el valor de las exportaciones de aguacate a EU. Recuperado Abril 22, 2020, de La Jornada website: <https://www.jornada.com.mx/2019/06/23/economia/019n2eco>
- Servicio Nacional de Certificación Ambiental. (2019). *El Senace y la certificación ambiental de proyectos de inversión*. Recuperado de http://www.senace.gob.pe/wp-content/uploads/2019/06/pub_El-Senace-y-la-certificacion-ambiental-de-proyectos-de-inversion-Sector-Agricultura-y-Riego.pdf
- Solís Ávila, K., Martínez Ramírez, V. M., & Martín Carbajal, M. de la L. (2019). Michoacán: grado de concentración de la producción de ajonjolí, 2003-2016. *Economía y Sociedad*, (40), 29–55.
- Terheggen, A. (2019). *Ethiopia's Potential Role in the Global Avocado Market*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.31755.23848>
- ToMayolla Deza, N. C., & Zumaeta Campos, F. A. I. (2018). *Contar con Alianzas Estratégicas en los Mercados Internacionales y su Influencia en la Exportación de Paltas en Perú - Periodo 2000-2017* (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10757/623517>
- Universidad Continental. (2019). ¿Cómo se manejan los residuos sólidos en el Perú? Recuperado Abril 16, 2020, de <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/como-se-manejan-los-residuos-solidos-en-el-peru>
- Western Australian Agriculture Authority. (2016). *Target Market Opportunities In Asia For Fresh Avocados*. Recuperado de [https://www.agric.wa.gov.au/sites/gateway/files/TARGET MARKET OPPORTUNITY - AVOCADOS.pdf](https://www.agric.wa.gov.au/sites/gateway/files/TARGET_MARKET_OPPORTUNITY_-_AVOCADOS.pdf)
- Zhu, Z., Yang, Y., & Feng, S. (2018). Trade War between China and US. *2018 International Conference on Advances in Social Sciences and Sustainable Development (ASSSD 2018)*. <https://doi.org/10.2991/asssd-18.2018.88>

Apéndice

Variable	Aspectos
Político	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad o Inestabilidad política • Consecuencias políticas • Cambios en la constitución • Cambios en políticas nacionales • Acciones de gobierno • Estabilidad de gobierno • Apoyo del gobierno a la industria • Impacto de las políticas del gobierno (Política monetaria, Política fiscal, Política de suministro, Política de tipo de cambio, Política de comercio internacional) en los negocios. • Otros
Económico	<ul style="list-style-type: none"> • Factores relacionados a edad • Estructura de edad • Niveles de ingreso • Ingreso disponible del país • Pobreza • Tasas de empleo y desempleo • Tasas de impuestos • Distribución de género • Tasa de inflación • Tipo de cambio • Crecimiento poblacional • Tasas de alfabetización • Nivel de educación • Actitudes de consumidor • Percepciones y comportamiento de compra

- 
- Otros.
 - Costumbres
 - Aspectos culturales
 - Normas
 - Mitos
 - Valores religiosos
 - Creencias religiosas
 - Valores éticos
 - Percepciones hacia la industria
 - Actitudes hacia la industria
 - Otros
 - Actualizaciones técnica
 - Infraestructura técnica
 - Competencia técnica
 - Productividad de la tecnología
 - Actualizaciones en general
 - *Hardware*
 - *Software*
 - Otros
 - Regulaciones y leyes
 - Normas
 - Principios
 - Pautas
 - Otros
 - Huella de carbono promedio de la industria
 - Preocupación por la contaminación ambiental
 - Mecanismos de manejo de residuos
 - Emisiones y salidas de autopista
 - Eficiencia energética en los procesos del negocio
- Socio-Cultural
- Tecnológico
- Legal
- Ambiental
-

Fuente: Perera (2017)

