








**Plan de negocio para el acopio y la comercialización de palta variedad Hass
(Persea americana Mil), por la empresa San Miguel Fruits Perú S.A. en el valle
de Jequetepeque, Chepén, La Libertad, Perú**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el
grado de Magister en Administración por:**

Víctor País García Jiménez 
Herald Valtier Marino Aguilar 
Denis Gustavo Rioja Huaccha 
Juan Germán Uriarte González 
Wilmer Paulo César Villacorta Ruiz 

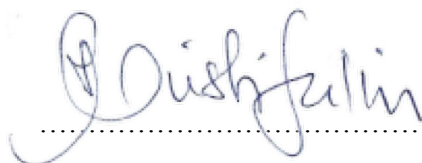
Programa de Maestría en Administración a Tiempo Parcial Trujillo 15

Lima, 03 de setiembre de 2021

Esta tesis

**Plan de negocio para el acopio y la comercialización de palta variedad Hass
(Persea americana Mil), por la empresa San Miguel Fruits Perú S.A. en el valle
de Jequetepeque, Chepén, La Libertad, Perú**

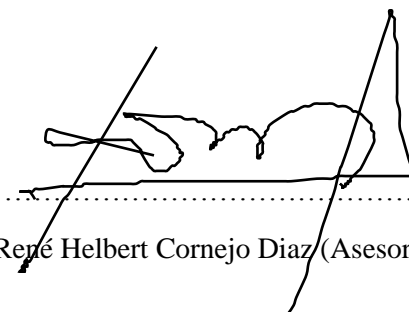
ha sido aprobada.



.....
Maria Christina Saksanian (Jurado)



.....
José Luis Wakabayashi Muroya (Jurado)



.....
René Helbert Cornejo Diaz (Asesor)

Universidad ESAN

2021

DEDICATORIAS

Dedico la presente tesis a Dios por permitirme seguir creciendo en todos los aspectos de mi vida. Agradezco mis familiares que aportaron para poder completar mis estudios, especialmente a mi esposa Karla y mis hijos María José y Alessandro. Agradezco también a mis maestros, compañeros y amigos que compartieron conmigo sus conocimientos y alegrías.

Herald Valtier Marino Aguilar

Dedico esta tesis a mis padres Inés y Milciades, a mi querida tía Isabel y a mi amada abuela Zoila, quienes con su ejemplo y apoyo me inspiraron a ser cada día mejor persona, mejor profesional. Todo se lo debo a ellos y para ellos mi gratitud eterna.

Denis Gustavo Rioja Huaccha

Esta tesis la dedico a Dios, dado que sin él no se puede nada y se le debo todo. También a mi familia: Micaela, Flavia y Fiorela, ya que me comprendieron y me dieron el tiempo para poder lograr este reto. Luego a mi abuelo Alcides Ruiz, mi abuela Claudina Saldaña, mi mama Regina Ruiz, mi papa Rafael Villacorta y hermana Maria Fe Villacorta, por ser mi fuerza y fuente de energía para continuar hasta lograr todo lo que me propongo.

Wilmer Paulo Cesar Villacorta Ruiz

Mi tesis la dedico a mis hijos y padres, por ser mi motor y motivo para lograr este ansiado título, a Dios por darme la sabiduría por ayudarme en todas las decisiones tomadas. Por último, a mis colegas y amistades ya que con sus aportes se pudo lograr. Gracias a todos.

Víctor Pais García Jiménez

Dedico esta tesis a mi hijo y esposa, por ser mi inspiración. A mis padres y familia por siempre darme las fuerzas para lograr esta meta. Muchas gracias a Dios y a todos.

Juan German Uriarte González

Supervisor Senior de Planeamiento a corto plazo

abril 2013 - marzo 2019

Elaboración, control y seguimiento de los planes de minados mensuales, semanales y diarios del Tajo Ferrobamba, orientados al cumplimiento del Budget. Elaboración, control y seguimiento de los planes de perforación y voladura en tajo Ferrobamba y canteras para el abastecimiento de roca para subdrenes y mantenimiento de vías. Elaboración, control y seguimiento de los planes de descarga en Botadero Ferrobamba. Apertura y secuenciado de las fases de minado 1 (A, B y C) y 2 (A y B).

Principales logros:

- Formar parte del equipo de ingenieros que lograron poner en marcha la producción de Las Bambas, haciendo realidad una de las operaciones mineras más grandes del país.

MINERA SAN GREGORIO - OROSUR - URUGUAY

La Mina de San Gregorio se ubica en Minas de Corrales, Departamento de Rivera. Desde 1997, está destinada exclusivamente a la extracción de oro de sus yacimientos. El grupo Uruguay Mineral Exploration (UME) sustentado por fondos canadienses es la única compañía que se dedica a la explotación de oro.

Supervisor de Planeamiento

enero 2013 - marzo 2013

Evaluación de las 03 canteras para el secuenciamiento del plan de minado. Elaboración, control y seguimiento de los planes de minado Mensual, semanal y diario. Diseño, control y seguimiento de las rutas de acarreo. Optimización de la voladura, introduciendo el concepto de TRIM SHOT para mejorar el cuidado y perfilado de paredes.

Principales logros:

- Diseño e implementación de voladuras de contorno para optimizar el uso de equipos y el cuidado de los taludes. Diferenciación de mallas para mineral y desmonte.

MINERA BARRICK MISQUICHILCA - PIERINA

Minera Barrick Misquichilca S.A. es una subsidiaria de propiedad total indirecta de Barrick Gold Corporation (Barrick). MBM, fue constituida en el Perú en 1994 y se dedica a la producción y venta de oro, incluyendo actividades afines, tales como la exploración, desarrollo, minería y procesamiento.

Supervisor Junior de Planeamiento

enero 2011 - diciembre 2012

Elaboración de los planes de minado, semanales y diarios. Creación de polígonos de minado. Plan de descarga en botaderos, control y seguimiento diario. Plan de descargas en Leach Pad para la acumulación del mineral. A cargo del equipo de topografía para el control de diseño de mina.

Principales logros:

- Simplificación del procedimiento de planificación para una mejor asimilación de los trabajos a ejecutar durante la semana.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2018 - 2021

Maestría en Administración de Negocios

GERENS

2012

Diplomado en Gestión Estratégicas para Nueva Minería

UPC – DIVISIÓN EMPRESARIAL Y DE LIDERAZGO

2019

Programa de desarrollo y liderazgo

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO

2001 - 2006

Ingeniero de Minas

DENIS GUSTAVO RIOJA HUACCHA

Ingeniero Mecánico. Nueve años de experiencia en dirección de operaciones de plantas industriales de producción de Cemento, Concreto, Agregados y Prefabricados.

Enfocado en la utilización de tecnologías innovadoras para la reducción de costos e incremento de la productividad. Especializaciones en Gestión de la Calidad y Procesos; Gestión de Proyectos en la Universidad ESAN y Gestión del Mantenimiento en la Universidad de Piura. Formación íntegra en Cultura de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Distribuidora Norte Pacasmayo SRL

Empresa subsidiaria de Cementos Pacasmayo SAA, principal distribuidor y comercializador de materiales para construcción en el norte y oriente del Perú.

Supervisor de Planta

septiembre 2016 – Actualidad

Planificar, dirigir y controlar los procesos productivos de las plantas de los negocios industriales de la empresa a fin de garantizar una operación auto sostenible; cumpliendo con los estándares de seguridad y calidad; así como las políticas y objetivos de la compañía orientado a la satisfacción del cliente.

Principales logros:

- Liderar de la planta dedicada del proyecto “Parque eólico Dunas – Huambos” provincia de Chota, región Cajamarca; 6000 m³ de Concreto atendido.
- Liderar la planta dedicada del proyecto “Planta de cartones Ecopacking” en el distrito de Chao; 2500 m³ de Concreto atendido.
- Liderar la planta dedicada del Proyecto “Hospital de Pacasmayo” en el distrito de Pacasmayo; 13000 m³ de Concreto atendido.
- Liderar la planta dedicada del proyecto de ampliación “AIB Agroindustrias” en el distrito de Motupe; 2000 m³ de Concreto atendido.

Distribuidora Norte Pacasmayo SRL

Empresa subsidiaria de Cementos Pacasmayo SAA, principal distribuidor y comercializador de materiales para construcción en el norte y oriente del Perú.

Ingeniero de Producción

agosto 2012 - septiembre 2016

Administrar y controlar los procesos de producción de agregados, recepción y almacenaje de materias primas para la producción del concreto premezclado, transporte y entrega en las plantas industriales, garantizando el cumplimiento de los indicadores gestión y cumpliendo prioritariamente con los estándares de seguridad, medio ambiente, calidad y mantenimiento. Supervisar el Mantenimiento Preventivo y Correctivo de los equipos de Planta de agregados y equipo pesado.

Principales logros:

- Implementación de Plan de Mantenimiento de las Planta de Chancado de Chiclayo, Cajamarca y Piura.
- Mejora del proceso de lavado de agregados mediante la implementación de plan de control de calidad.
- Reducción del índice de producto no conforme mediante la utilización de los fundamentos de Six Sigma.

Técnica Avícola SA

Una de las principales Empresas productoras de alimentos originados de proteína animal en La Libertad - Perú, su principal producto es la carne de pollo, cumpliendo estrictas medidas sanitarias y de bioseguridad en sus procesos.

Asistente de Transportes

abril 2012 – agosto 2012

Supervisar el mantenimiento preventivo y correctivo de los tractocamiones y furgones. Programar los mantenimientos preventivos y correctivos de los vehículos, equipos y motores estacionarios para que estén permanentemente operativos. Planificar y coordinar la disponibilidad de las unidades de transporte para cubrir las necesidades de entrega de pedidos.

Principales logros:

- Mejora del proceso de planificación de unidades para el transporte de carga, maximizando los tiempos útiles de los conductores.
- Mejora del proceso de control de abastecimiento de combustible y consumibles de la flota de tracto camiones.
- Mejora de la gestión del mantenimiento, implementado un sistema TPM.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Maestría en Administración de Negocios	2018 - actualidad
ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Diplomado en Gestión de Proyectos	2017
ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Diplomado en Gestión de la Calidad y Procesos	2014
UNIVERSIDAD DE PIURA UDEP Diplomado en Gestión de Mantenimiento	2013
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO Ingeniero Mecánico	2007 - 2011

WILMER PAULO CESAR VILLACORTA RUIZ

Ingeniero Industrial con 10 años de experiencia en planeamiento de operaciones, producción, despachos, logística y almacenes, sistemas de aseguramiento de Calidad, Comercio Exterior. Conocimientos en Supply Chain en el sector agroindustrial, en cultivos tales como palta, arándanos, mangos y demás hortalizas. Capacidad holística y de trabajo en equipo, orientación a resultados y pasión por la excelencia. Contando con un diplomado en Gestión Logística y Operaciones en la universidad Esan.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Avocado Packing Company SAC

Compañía Agroindustrial y Exportadora de frutas frescas como Palta, arándano y mango. Actualmente Líder en el rubro de la agroexportación de Palta en el Perú.

Jefe de Planificación Industrial

febrero 2015 - Actualidad

Responsable de la planificación de operaciones de la Planta Avocado Packing Company SAC. Programación de Ingreso de Materia Prima, Empaque, Armado de Cajas y Despachos. Nexo y representante de la planta Avocado Packing Company SAC frente a los clientes.

Principales logros:

- Planificar los primeros envíos de Palta Peruana Hass en Mercado Asiático.
- Generar la planificación de las operaciones para poder empacar 1400 TM/día.
- Planificar las operaciones para lograr empacar 3,000 contenedores de Palta Fresca en el año 2021.

Mission Peru SAC

Empresa filial de la corporación Mission Produce Inc. Dedicada a la exportación de Palta y Esparrago Fresco.

Supervisor de Servicio de Maquilas

febrero 2012 - enero 2015

Responsable de las operaciones de supervisión de maquilas del cliente Mission produce en las diferentes Plantas de empaque de la región La Libertad e Ica.

Principales logros:

- Se logró cumplir al 100% los programas comerciales.

Sociedad Agrícola Viru SA

Agroindustrial dedicada a la elaboración de conservas y cremas de vegetales como Alcachofa, Esparrago Verde y Blanco, Pimiento, etc.

Auxiliar Comercial & Exportaciones

abril 2011 - enero 2012

Responsable de la administración de contratos y servicio al cliente de las cuentas comerciales de Estados Unidos, Canadá, Italia, Dinamarca, Alemania y todo el mercado nacional (Perú) (foodservices y retails).

Principales logros:

- Cumplimiento al 100% de los contratos solicitados.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2018 - actualidad

Maestría en Administración de Negocios

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2014 - 2015

Diplomado en Gestión logística y Operaciones

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

2005 – 2010

Ingeniero Industrial

VÍCTOR PAÍS GARCÍA JIMÉNEZ

Ingeniero Agrónomo Titulado y Colegiado, egresado de la UNT con Diplomado en Sistemas de Gestión y Calidad (Seguridad, Medio Ambiente Normas y Salud Ocupacional) en la UNT, Diplomado en Gerencia de Proyectos y con un MBA en la universidad de ESAN. Quince años de experiencia como especialista en riego tecnificado, nutrición vegetal y manejo de cultivos de agroexportación como Uva, Palto, Esparrago, Cítricos, Granada, Arándanos, Mango y Hortalizas

EXPERIENCIA PROFESIONAL

San Miguel Fruits S.A. – Grupo San Miguel Global

Empresa productora, comercializadora y exportadora de fruti-hortícolas de las más importantes del mundo. Siendo el principal exportador de limón de Sudamérica.

Jefe Riego y Fertirriego en Cultivos de Agroexportación marzo 2018 – febrero 2020

Planificar y controlar la adecuada dotación de riego y fertilización en cultivos de exportación de la compañía como uvas, paltas y mandarinas.

Responsable de elaborar los programas de riego y fertilización anualizado por cultivo de palto, mandarina y uva. Seguimiento de costos y ejecución de mantenimientos de equipos de riego.

Principales logros:

- Liderar el riego y fertirriego de 1,000.00 Has de Cultivos de Agroexportación de palto, mandarina y uva.
- Se logró reducir los consumos de agua riego en 18% y 20% en energía para los cultivos Palto, Uva y Mandarina sin afectar la producción o calidad para 1, 000 has en Chepen /Trujillo /Perú

Agrícola Pampa Baja SAC. – Grupo Corporativo Layconsa

Empresa productora, comercializadora y exportadora de fruti-hortícolas de las más importantes de Perú. Siendo el principal exportador de paltas y hortalizas del sur del país.

Jefe Riego y Fertilización en Cultivos de Agroexportación octubre 2016 – febrero 2018

Planificar y controlar la dotación de adecuada de riego y fertilización de cultivos para exportación de la compañía.

Responsable de elaborar los programas de riego y fertilización por cultivo. Seguimiento y monitoreo de mezclas fertilizantes, incompatibilidades y programación de aplicaciones foliares.

Principales logros:

- Liderar el riego y fertirriego de 1,000.00 Has de Cultivos de Agroexportación de palto, hortalizas y uva.
- Se logró implementar el riego, fertirrigación y la siembra de 600 has de Palto, 400 has de hortalizas y manejar el tratamiento de agua riego en Olmos/Lambayeque /Perú

Empresa Ecosac Agrícola S.A.C – Grupo Corporativo Costa Sol

Empresa productora, comercializadora y exportadora de fruti-hortícolas de las más importantes del mundo. Siendo el principal exportador de uva a nivel de Perú.

Coordinador Riego y Nutrición Vegetal Uva enero 2014 – octubre 2016

Planificar y controlar la adecuada dotación de riego y fertilización de cultivos para exportación de la compañía.

Responsable de elaborar los programas de riego y fertilización por cultivo. Elaboración de Normas y Procedimientos ISO de los Procesos de Riego y Fertirriego, seguimiento nutricional y monitoreo de humedad.

Principales logros:

- Liderar el riego y fertirriego de 1,500.00 Has de Cultivos de Agroexportación de uva.
- Se logró reducir la mano obra de riego en 40% y energía en 20% a través de estrategias orientadas a la maximización de eficiencias para 1,500 has de uva en Piura /Perú

Compañía Agroindustrial Santa Fe Lanchas SAC. Grupo Huamaní SAC

Empresa productora, comercializadora y exportadora de fruti-hortícolas de las más importantes en cítricos en Perú. Siendo el principal exportador de cítricos del sur del país.

Jefe Riego e Investigación en Cultivos de Agroexportación abril 2012 – enero 2014

Planificar y controlar la dotación adecuada de riego y fertilización cultivos exportación de la empresa. Programación semanal, mensual y anual de las labores técnicas y operativas de riego por goteo y costos.

Responsable del Mantenimiento general del sistema de riego por goteo e infraestructura de bombes y rebombes.

Principales logros:

- Liderar el riego y fertirriego de 600.00 Has de Cultivos de Agroexportación de vid, espárrago y cítricos.
- Implementación de riego y fertirrigación para 600 has de mandarinas y paltos en Pisco/Ica/Perú

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2018 - actualidad

Maestría en Administración de Negocios

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO 2014

Diplomado en Sistemas de Gestión en Seguridad,
Medio Ambiente y Salud Ocupacional como

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO 1999 - 2005

Titulado & Bachiller en Agronomía

OTROS ESTUDIOS

ICPNA TRUJILLO 2009 – 2010

Inglés básico I – VIII Ciclo

JUAN GERMÁN URIARTE GONZÁLEZ

Ingeniero de Minas Colegiado, con 14 años de experiencia, líder en manejo de operaciones en Minería y Proyectos, innovador y proactivo. Búsqueda del desarrollo y mejora continua individual y organizacional, con capacidad de dirigir y motivar equipos de trabajo.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

STRACON SA

Una de las principales empresas proveedoras de servicios para minería y construcción del Perú y América. Los principales servicios que se brindan a la industria son los de construcción, operaciones mineras, mantenimiento y reparación de maquinaria, construcción electromecánica.

Jefe de Operaciones

enero 2020 – Actualidad

Jefe de Operaciones - Desarrollo Mina en el Proyecto Quellaveco, Construcción de Caminos Pioneros de la Mina, Movimiento de Tierras/ Perforación. Experiencia en equipo de gran Minería, Sistema MineStar CAT (Camiones CAT 794 AC y equipos de perforación PIT VIPER 351D). Minería autónoma. Cliente: AngloAmerican Perú SA

Principales logros:

- Implementación y operación de equipos autónomos para gran minería, siendo pioneros en el país en este rubro.

CONSORCIO GyM STRACON SA

Consortio que une a las empresas GyM SA y STRACON SA para brindar los servicios de construcción de la planta concentradora de Quellaveco.

Jefe de Operaciones

mayo 2018 – diciembre 2020

Jefe de Operaciones en el Proyecto Quellaveco, Movimiento de Tierra Masivo - Área Planta. Responsable de liderar el proyecto y jefaturas de área en el Movimiento de Tierras para Planta Concentradora (actividades de Perforación, excavación, rellenos, construcción de muros de

tierra armada y obras civiles). Cliente: AngloAmerican Perú SA - Servicios Minería Inc. Sucursal del Perú.

Principales logros:

- Liderar el movimiento de tierras para la Construcción de Planta Concentradora Quellaveco: 4'000,000.00 m3 de excavación y 1'500,00.00 m3 de relleno controlado.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2018 - actualidad
Maestría en Administración de Negocios

GERENS 2016 - 2017
Diplomado en Gestión Estratégica Minera

CÁMARA MINERA DEL PERÚ Y MINING SOCIETY OF SOUTH AFRICA 2015
Diplomado en Gestión de la Calidad y Procesos

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO 2001 - 2006
Ingeniero de Minas

ÍNDICE

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN	30
1.1. Antecedentes	30
1.1.1. Estrategia Corporativa: Visión Estratégica	34
1.1.2. Propuesta Valor	34
1.1.3. Procesos Agroindustriales	34
1.2. Objetivos	40
1.3. Motivación y justificación	41
1.4. Contribución	43
1.5. Alcance	43
1.6. Limitaciones	43
1.7. Estructura de la tesis y metodología	44
CAPÍTULO II MARCO CONCEPTUAL Y CONTEXTUAL	46
2.1. Conceptos clave del plan de negocios	46
2.1.1. Variedades de palta	46
2.1.2. La palta Hass	46
2.1.3. Agricultura y acopio	49
2.1.4. Agroexportación	50
2.1.5. Tendencia de alimentación saludable	50
2.2. Situación del sector	52
2.2.1. Sector agrícola en el mundo y Perú	52
2.2.2. Producción de palta	54
2.2.3. Agroexportación de palta	56
2.3. Perspectivas de las variables clave	58
2.4. Marco legal relevante	60
CAPÍTULO III ESTUDIO DE MERCADO	62
3.1. Oferta	62
3.1.1. Competidores actuales	62
3.1.2. Competidores potenciales	63
3.1.3. Sustitutos	63
3.1.4. Mercados relacionados	64

3.2.	Demanda	64
3.2.1.	<i>Motivación de compra</i>	65
3.2.2.	<i>Perfil del cliente</i>	65
3.2.3.	<i>Formato de encuesta</i>	65
3.2.4.	<i>Marco muestral</i>	67
3.2.5.	<i>Método de muestreo</i>	67
3.3.	Guía de encuesta	68
3.4.	Resultados de la encuesta	68
3.5.	Guía de entrevista	73
CAPÍTULO IV ESTRATEGIA		75
4.1.	Estrategia: Análisis	75
4.1.1.	Análisis PESTEL	75
4.1.1.1.	Político	75
4.1.1.2.	Económico	76
4.1.1.3.	Social	77
4.1.1.4.	Tecnológico	78
4.1.1.5.	Ecológico	79
4.1.1.6.	Legal	80
4.1.2.	Fuerzas de Porter	81
4.1.2.1.	Poder de negociación de los proveedores	81
4.1.2.2.	Poder de negociación de los clientes	81
4.1.2.3.	Entrada de nuevos competidores	82
4.1.2.4.	Productos sustitutos	82
4.1.2.5.	Rivalidad de los competidores actuales	82
4.1.3.	Análisis interno	84
4.1.4.	Matriz FODA	85
4.1.5.	Potencial de ventaja competitiva	87
4.2.	Estrategia: Propuesta de negocio	87
4.2.1.	Modelo Canvas	87
4.2.2.	Misión	91
4.2.3.	Visión	91
4.2.4.	Estrategia	91

4.2.5.	Lineamientos estratégicos.....	91
4.2.6.	Estrategias funcionales	91
CAPÍTULO V PLAN DE MARKETING		93
5.1.	Portafolio de productos.....	93
5.2.	Producto ampliado	94
5.3.	Marca	95
5.4.	Canales de distribución y venta	96
5.5.	Política de precios.....	97
5.6.	Política de créditos	97
5.7.	Promoción y publicidad	98
5.7.1.	Estrategia Push.....	98
5.7.2.	Estrategia Pull	99
5.8.	Ciclo de vida.....	99
5.8.1.	Etapa de lanzamiento.....	99
5.8.2.	Etapa mantenimiento	99
5.9.	Fuerza de ventas	100
5.10.	Personal clave	100
5.11.	Presupuesto estimado.....	101
CAPÍTULO VI PLAN DE OPERACIONES		103
6.1.	Procesos de la nueva unidad.....	103
6.1.1.	Contacto con agricultores	103
6.1.2.	Acuerdo con agricultores.....	104
6.1.2.1.	Acuerdo con agricultores que ya cultivan palta Hass	104
6.1.2.2.	Acuerdo con agricultores que no cultivan palta Hass	104
6.1.3.	Seguimiento de los cultivos	105
6.1.4.	Acopio.....	105
6.1.5.	Embalaje	107
6.1.6.	Despacho	108
6.2.	Capacidad instalada	108
6.3.	Personal clave	109
6.4.	Campaña Inicial	110
6.5.	Propuesta económica al agricultor	111

6.6.	Plan de monitoreo.....	111
6.7.	Estructura del costo directo.....	111
6.8.	Gastos indirectos de fabricación	112
6.9.	Gestión logística e inversiones	113
6.10.	Presupuesto	113
CAPÍTULO VII PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....		115
7.1.	Historia de la empresa	115
7.2.	Estructura	116
7.3.	Personal clave	117
7.4.	Infraestructura de Administración y TI	118
7.5.	Empleados adicionales	119
7.6.	Política remunerativa.....	119
7.7.	Políticas de reclutamiento y contratación	120
7.8.	Presupuesto estimado.....	121
CAPÍTULO VIII EVALUACIÓN ECONÓMICA		123
8.1.	Marco de evaluación	123
8.2.	Inversiones	123
8.3.	Inversión en capital de trabajo.....	124
8.4.	Estimación de ventas.....	124
8.5.	Estimación de costos directos.....	124
8.6.	Estimación de costo fijo	124
8.7.	Estado de Resultados	124
8.8.	Flujos de Caja	129
8.9.	Tasa de descuento.....	129
8.10.	Evaluación del Proyecto.....	129
8.11.	Análisis de riesgos.....	130
8.11.1.	<i>Punto muerto</i>	130
8.11.2.	<i>Análisis de sensibilidad unidimensional</i>	130
8.11.3.	<i>Análisis de sensibilidad bidimensional</i>	131
8.11.4.	<i>Análisis de escenarios</i>	131
CAPÍTULO IX CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		134
ANEXO I. ENTREVISTAS.....		137

ANEXO II. MODELO DE CONTRATO	142
BIBLIOGRAFÍA.....	166

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Índices Macro San Miguel S.A. en el mundo 2020	31
Tabla 1.2. Análisis Estructural Costos Cultivos	37
Tabla 1.3. Principales países productores de palta (miles de toneladas) y nivel de participación 2015 – 2019	38
Tabla 1.4. Principales países exportadores de palta fresca 2015 – 2019	38
Tabla 1.5. Exportaciones de palta fresca a valor FOB en dólares 2018 - 2020	39
Tabla 2.1. Producción mundial de paltas (en toneladas)	54
Tabla 2.2. Producción de paltas por principales regiones	55
Tabla 2.3. Perú: Exportación de palta por continente	56
Tabla 2.4. Exportación de palta a precio FOB 2020 (dólares)	56
Tabla 2.5. Puertos de exportación de palta a precio FOB 2020 (dólares) y peso neto 2019 – 2020	57
Tabla 2.6. Exportación de palta por departamento a precio FOB (dólares) y peso neto 2019 – 2020	57
Tabla 2.7. Podio de mayores productos exportados 2017 - 2019	59
Tabla 3.1 Principales empresas exportadoras de palta en el 2020	62
Tabla 3.2. Tamaño de los terrenos propios	69
Tabla 3.3. Número de agricultores según cultivo	70
Tabla 3.4. Acceso al mercado	70
Tabla 3.5. Resultado de entrevistas	73
Tabla 4.1. Matriz FODA	86
Tabla 4.2. Matriz VRIO	87
Tabla 4.3. Modelo Canvas	90
Tabla 5.1. Presupuesto para el plan de marketing (S/)	102
Tabla 6.1. Productividad por plantón	108
Tabla 6.2. Capacidad instalada por hectárea de tierra con palta Hass	108
Tabla 6.3. Capacidad instalada por hectárea de tierra sin palta Hass	109
Tabla 6.4. Propuesta económica agricultor	111
Tabla 6.5. Costos para exportación de un contenedor (21,120 kg)	112
Tabla 6.6. Costos de personal adicional	112

Tabla 6.7. Costos operativos por hectárea	113
Tabla 6.8. Inversión.....	113
Tabla 6.8. Presupuesto del plan de operaciones (US\$)	114
Tabla 7.1. Rango salarial de recursos humanos adicionales	120
Tabla 7.2. Presupuesto de recursos humanos adicionales	122
Tabla 8.1. Inversión.....	123
Tabla 8.2. Inversión en Capital de Trabajo	125
Tabla 8.3. Capacidades, producción e ingresos por implementación de 1,500 hectáreas de palta Hass	125
Tabla 8.4. Costos directos	127
Tabla 8.5. Costos fijos	127
Tabla 8.6. Estado de Resultados del proyecto.....	128
Tabla 8.7. Flujos de Caja Proyectados	128
Tabla 8.8. Indicadores de evaluación	129
Tabla 8.9. Punto muerto	130
Tabla 8.10. Análisis de sensibilidad unidimensional Precio	130
Tabla 8.11. Análisis de sensibilidad unidimensional Costo de fruta.....	131
Tabla 8.13. Resumen análisis de escenarios	132
Tabla 8.12. Análisis de sensibilidad bidimensional Precio vs Costo	133

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Visión estratégica San Miguel 2024 - 5 años.....	33
Figura 1.2. Exportaciones de palta fresca en volumen y en US\$ (millones) 2015 – 2020.....	39
Figura 1.3. Evolución del precio de la palta fresca de exportación de 2015-2020	40
Figura 1.4. Evolución de la exportación de palta fresca en Perú del 2001 al 2018.....	41
Figura 2.1. Palta Hass: características	47
Figura 2.2. Evolución Producción Mundial de Paltas 2008 a 2019.....	48
Figura 2.3. Cadena de valor	49
Figura 2.4. Tendencias en la alimentación	51
Figura 3.1 Principales regiones productoras de palta.....	62
Figura 3.3. Histograma de frecuencias absolutas de edades	68
Figura 3.4. Histograma de frecuencias absolutas de experiencia agrícola en años	69
Figura 3.5. Histograma de frecuencias absolutas de tamaño de terreno	71
Figura 3.6. Histograma de frecuencias absolutas de tipos de capacitaciones	71
Figura 3.7. Histograma de frecuencias absolutas de propiedad de equipos y máquinas.....	72
Figura 3.8. Histograma de frecuencias absolutas de destino de venta de sus productos	72
Figura 4.1. Distribución NSE del Perú 2019	77
Figura 4.2. Distribución NSE de La Libertad 2019.....	78
Figura 4.3. Tecnología post cosecha palta.....	79
Figura 4.4. Cadena de valor de San Miguel Fruits S.A.	84
Figura 5.1. Palta Hass Exportable	93
Figura 5.2. Modelo de envase de palta Hass	94
Figura 5.3. Logo marca Perú.....	95
Figura 5.4. Logo Perú Prohass.....	95
Figura 5.5. Logo San Miguel	96
Figura 5.6. Líderes comerciales	96
Figura 5.7. Precio histórico de la palta Hass.....	97
Figura 5.8. Página Web de San Miguel Fruits.....	98
Figura 6.1. Flujograma de procesos	103
Figura 6.2. Factores que determinan la calidad de la palta postcosecha	106

Figura 6.3. Uso de tecnología en la cosecha de palta.....	106
Figura 6.4. “Black spot” en la palta.....	107
Figura 6.5. Embalaje de la palta	107
Figura 6.6. Ubicación de hectáreas de cultivo.....	110
Figura 6.7. Vista satelital de hectáreas de cultivo	110
Figura 7.1. Organigrama de San Miguel Fruits	117
Figura 7.2. Pantallas de Nisira	119
Figura 8.1. Resumen análisis de sensibilidad.....	132

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento presenta una propuesta concreta de una línea marginal de negocio para la empresa San Miguel Fruits S.A. a nivel de una economía de escala, pero sin la adquisición de nuevas tierras. En su lugar se propone la participación colaborativa de beneficio mutuo a los agricultores de la zona brindando soporte técnico, acompañamiento, acopio y la comercialización de palta variedad *Hass* en el valle de Jequetepeque, Chepén, La Libertad, Perú.

La palta variedad *Hass* es una de las más de quinientas variedades de palta que existen en el mundo, pero es la mejor valorada que otras similares por su sabor, textura y olor. Por otro lado, las tendencias más recientes de alimentación sana y saludable contribuyen a su mayor demanda como fruta de exportación a mercados exigentes como el estadounidense, europeo y asiático donde es muy cotizada.

Es preciso señalar que la actividad agrícola y agroexportadora es una de las que menos han sido afectadas por la reciente crisis de la COVID-19. En este contexto el Perú es uno de los mayores productores y exportadores de este fruto con un área mayor a 31 mil has, con volúmenes superiores a 400 mil toneladas y valores FOB cercanos a los USD 900 millones en el año 2020 dirigidos a más de 34 mercados internacionales en plena pandemia, lo que le permite ostentar los primeros lugares junto a países como México, Chile y República Dominicana con una participación superior al 7% del mercado, siendo la mayor producción proveniente de La Libertad en la zona norte del país.

Las condiciones favorables de agua, suelo y clima en la zona motivaron el interés de proponer este modelo de negocio iniciando alianzas estratégicas con pequeños agricultores de la zona. Al entrevistar a algunos expertos del sector y funcionarios de la empresa San Miguel Fruits S.A. consideraron y coincidieron que la palta variedad *Hass* cuenta con un mercado aún por explotar en el mundo, es decir nadie habla de techo o tope de crecimiento en la demanda, muy por el contrario, se habla de aumentar la oferta que sigue siendo insatisfecha, esto último se sustenta en los incrementos periódicos y progresivos de precio.

Por otro lado, al realizar encuestas a más de 130 agricultores de la zona se identificó que existe un interés de los mismos a producir y vender sus productos a la empresa San Miguel S.A. Cabe señalar que ya existen importantes empresas en el país que agroexportan este fruto como: Drokasa, Avocado Packing y Camposol, Agrícola Cerro Prieto S.A. entre otras, pese a ello aún existe una demanda en el mundo donde los productos y formas de producción peruanas son muy bien valoradas por su calidad.

La estrategia de esta línea marginal de negocio es de diferenciación aprovechando la ya desarrollada cadena de valor de la empresa que cuenta con un equipo para todas las etapas y que van desde el acopio, logística, métodos de producción, empaque, y ventas. Asimismo, la propuesta de valor tiene un fin de apoyo asistencial a los agricultores para mejorar la cantidad y calidad de sus cosechas además de llegar a recibir un precio superior al mercado actual, generando progreso y bienestar en la calidad de vida de sus familias.

El plan de marketing se basa en aprovechar no sólo las bondades del producto sino las marcas ya bien posicionadas “Marca Perú”, “Perú ProHass” y “San Miguel Fruits”. La empresa cuenta con un canal comercial muy desarrollado y posicionado en el mundo lo que contribuirá definitivamente en el éxito del plan de negocio.

El plan operativo consistirá en iniciar contacto a través de días de campo y difusión en medios locales para contar con la mayor cantidad posible de agricultores de la zona proponiéndoles el negocio de asegurarles la compra de su producción a cambio de pagos adelantados bimestrales a cuenta de sus cosechas, capacitaciones y asistencia técnica que permita mejorar el rendimiento y la calidad de sus cosechas y con ello de sus ganancias. Cabe mencionar que se estima ir captando cada año más agricultores conforme identifiquen los beneficios que reciben sus pares que ya trabajan con San Miguel Fruits S.A.

Para la puesta en marcha del proyecto se requerirá de tres nuevos colaboradores en la empresa que serían jefes de servicios agrícolas del proyecto, los mismos que tendrán el contacto directo con los agricultores y los campos de cultivo. A ellos se les asignará vehículos con los que puedan movilizarse fácilmente hacia los terrenos de cultivo. Asimismo,

aprovecharán el soporte administrativo y tecnológico de la empresa como el ERP SAP y la APP de monitoreo Nisira, entre otros.

Al evaluar el proyecto se identifica una inversión en activo fijo cercana a los USD 467.716 miles y una considerable inversión en adelantos de pagos a los productores llegando a ser cercanos a los USD 37 millones, de los cuales el costo más representativo viene por el lado de la compra de las cosechas. Se espera que las ventas se incrementen del tercer al cuarto año pasando de USD 22 millones a USD 36 millones y llegando a ser de más de USD 70 millones anuales del sexto al décimo año. Con estos montos el Flujo de Caja Económico varía desde USD -3.6 millones hasta USD 62.7 millones siendo descontado con el WACC de la empresa que es de 12% y con el que se obtiene un VAN de USD de 52.7 millones.

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

En este capítulo se presentan los antecedentes, objetivos, justificación, metodología, alcances y limitaciones relacionadas con la empresa y la oferta del producto. Asimismo, se indican los objetivos del plan de negocios, con el fin de evaluar la viabilidad del proyecto.

1.1. Antecedentes

Con una trayectoria que excede los 60 años transcurridos desde su constitución formal en 1954, San Miguel Global S.A. es hoy una empresa frutihortícola, productora, industrializadora y líder en la exportación de cítricos a nivel global, con sedes en Argentina, Uruguay, Perú y Sudáfrica. Es el principal exportador de limón en Argentina y del hemisferio sur, y está en el ranking de las industrias para la obtención de alimentos procesados.

La empresa transnacional productora de cítricos San Miguel Global S.A. (sede Argentina), líder en este sector en el hemisferio sur, adquirió en el 2017 a la empresa peruana Agrícola Hoja Redonda S.A., (Grupo Brescia), primer productor de mandarinas de Perú, a lo que también se suman la palta y uvas de mesa sin pepa (seedless), hoy San Miguel Fruits S.A. en Perú Para San Miguel Global S.A., esta adquisición ayudó a conseguir su objetivo de operar en 04 países diferentes, por lo que Perú se suma a Argentina, Uruguay y Sudáfrica, donde ya estaba operando esta empresa. La firma cuenta con operaciones en las provincias de Chíncha y Chepén. Entre ambas suman 1,382 hectáreas plantadas y 326 hectáreas aptas para futuras plantaciones. También cuenta con una planta de empaque con capacidad para 25 toneladas por hora. Con esta inversión San Miguel Global S.A., asegurará su presencia en 4 de los 6 países más relevantes del hemisferio sur en exportación de cítricos, palta y uva de calidad premium.

Federico Böttcher, Gerente de Comunicaciones Corporativas de San Miguel Global S.A., explica que “cada país tiene sus fortalezas, y en Perú surgió la oportunidad de adquirir esta empresa que ya era fuerte en el mercado y en la producción de mandarina Premium. Esta compra es la más importante de la historia de San Miguel Global S.A., ya que al tener paltas y uvas además de mandarina, ayuda al crecimiento del portafolio y la ventana comercial en la variedad de productos que podemos ofrecer a nuestros clientes”

“El objetivo de las compras que realizamos en San Miguel Global S.A. es el de potenciar las operaciones de las empresas que adquirimos y hacerlas crecer integrándose a la plataforma altamente desarrollada de San Miguel Global S.A. Por eso compramos empresas fuertes y consolidadas que brinden a nuestros clientes aquello que demandan, como en este caso las paltas y las uvas de mesa además de nuestras mandarinas”.

Actualmente San Miguel Global S.A. en el mundo cerró en el año 2020 con un nivel de facturación superior a 380 millones USD, 11.74% más que en el año 2019. De acuerdo a la visión estratégica de la compañía es pasar a facturar 1.0 billón (1,000 millones) USD en el año 2024 a partir de productos en los que pueda mantener ventajas competitivas de crecimiento sostenible como palta. Su EBIDTA 2020 fue de 15% con 57 millones USD, un WACC 7% menor que el ROIC 12%, ACTIVOS 51.14 millones USD, PASIVOS 32.08 millones USD y PATRIMONIO 19.05 millones USD y una relación Deuda/Capital superior a 1.60.

En Perú, San Miguel Fruits S.A. apunta en el año 2021 a cerrar con un EBIDTA mayor a 40 millones USD entre los tres principales cultivos (palta, mandarina y uva). La palta representaría el 40%, 32% la mandarina y 28% la uva, esto debido a la creciente demanda exponencial, apertura de nuevos mercados en la UE y Asia y los buenos precios de la palta en el mercado internacional. Ver Tabla 1.1

Tabla 1.1. Índices Macro San Miguel S.A. en el mundo 2020

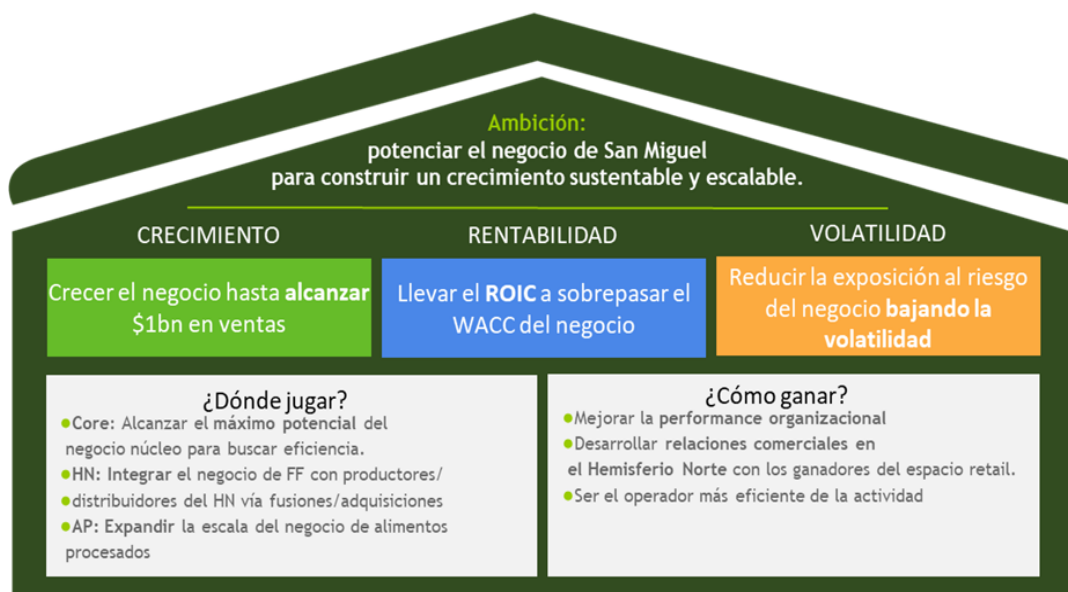
INDICES	UNIDAD	VALORES
VENTAS, 2020	USD	380'000,000.00
EBIDTA, 15%	USD	57'000,000.00
ROIC	%	12%
WACC	%	7%
ACTIVOS	USD	51.143 Millones
PASIVOS	USD	32.083 Millones
PATRIMONIO	USD	19.059 Millones
RELACION D/C		1.68
DEUDA	%	62.73
CAPITAL	%	37.27

Fuente: Global Meeting San Miguel 2019 Perú

Innovación y Desarrollo Sostenible: Sumamos valor

Creemos y aprendemos junto a nuestros socios y clientes para potenciar la innovación y el desarrollo sostenible de nuestros productos. Con nuestros clientes; sembramos confianza, estamos siempre disponibles y somos innovadores y sostenibles. Elegimos a nuestros productores como socios estratégicos, integrados y sustentables. Dentro de las estrategias corporativas de San Miguel Fruits S.A. alineadas a la visión global a mediano y largo plazo tenemos: Ver Figura 1.1.

Figura 1.1. Visión estratégica San Miguel 2024 - 5 años



Fuente: Global Meeting San Miguel 2019 Perú

Estrategia competitiva: Visión de enfoque

Basada en el liderazgo por diferenciación y sostenibilidad del negocio. Cadenas de valor, trabajo cooperativo, colaborativo, frutas procesadas, certificación ISCC, Yungas, productos orgánicos y ecológicos. Nuestros pilares estratégicos son:

- **Estrategia de crecimiento**, maximización de procesos, integración y expansión sostenible del negocio actual. Aumentar ventas, facturación, EBIDTA, Crecer en ventas hasta alcanzar 1.0 Billón USD/año
- **Estrategia de portafolio**, diversificación de productos y cultivos (*uva, palta, mandarina, limón, naranja, procesados, etc.*)
- **Estrategia de sustentabilidad**, respetando el medio ambiente y conservación de fuentes naturales de flora y fauna (huella hídrica, huella carbono), utilización energías limpias y renovables (energía solar, eólica) para asegurar la permanencia de nuestra organización.
- **Estrategia calidad**, tenemos como objetivo consolidarnos como la compañía multinacional líder en la producción, distribución y comercialización de fruta

fresca, cítricos, palto, uva y de alimentos frutihortícolas procesados con valor agregado del hemisferio sur.

1.1.1. Estrategia Corporativa: Visión Estratégica

El propósito central es generar progreso y bienestar con empresas y productos ejemplares que pueda mantener ventajas competitivas de crecimiento sostenible sobre la competencia, a partir del aprovechamiento racional y sostenible de los recursos naturales. Nos caracterizamos por la búsqueda constante de la mejor tecnología existente para la organización y en los negocios en los cuales participamos, incorporamos lo que aprendemos de los mejores y marcamos la ruta de innovación

1.1.2. Propuesta Valor

Crear valor económico, social y ambiental a través de la gestión efectiva de un portafolio de empresas que entregan productos diferenciados, de alta calidad y a costo total competitivo, elaborados a partir de fuentes renovables, mediante el uso sostenible de los recursos naturales, con un impacto positivo sobre el bienestar de las comunidades vecinas.

Sus clientes objetivo pertenecen principalmente a los sectores alimentario, procesado y químico, a nivel local e internacional.

1.1.3. Procesos Agroindustriales

Campo

El proceso en campo consta de cuatro etapas:

Trasplante o Poda: siembra de plántones o retiro material vegetativo senil, para incentivar el adecuado funcionamiento del cultivo.

Manejo Cultivo: se inicia con la descompactación mecanizada de suelos, riegos, fertilización, labores culturales, control de malezas, plagas y enfermedades, fenología, etc.

Calidad: se desarrollan análisis materia seca (palto), análisis brix y acidez (uva y mandarina), evaluación calibres fruta, proyecciones cosecha, etc.

Cosecha: se realizan labores de recolección de frutos de acuerdo a parámetros de calidad: calibre frutos, brix y acidez de frutos, materia seca, etc. de forma manual o mecanizada y semi mecanizada

Packing

El proceso consta de cuatro etapas:

Acopio: la fruta recolectada o cosechada de manera manual, mecanizada o semimecanizada es llevada a lugares de estadía temporal (acopios) para su posterior traslado vía terrestre a packing

Transporte: la fruta es llevada desde los acopios en campo hacia packing para recibir todo el proceso de maquila, vía terrestre.

Maquila y Empaque: la fruta en packing recibe todo el proceso adecuado de maquila: la adecuada limpieza y desinfección además del tratamiento térmico de rigor y culmina con el empacado

Embarque: la fruta sale de packing bajo estándares adecuados de calidad y temperatura y es transportada al puerto y/o aeropuerto de embarque para enrumbar a su destino final.

El año 2019, Global Meeting San Miguel Perú, se difundió la visión estratégica de la empresa denominada “visión 2024”, la misma que consistía en afianzar y consolidar una estrategia de crecimiento sostenible en productos con ventajas competitivas como el palto con el objetivo de mantener una amplia ventana comercial durante todo el año, así como también potenciar el crecimiento en área, productividad y volumen de este cultivo que presenta mayor retorno y menor riesgo de inversión para la compañía, a través del acopio de las cosechas de terceros sin la adquisición o alquiler de activos fijos como nuevas tierras o instalaciones, dado que su alquiler es muy difícil y su adquisición es muy caro (mayor a 34,000 USD/Ha) bajo un esquema de negocio colaborativo o cooperativo, en donde todos los actores resulten beneficiados a través de la generación de valor.

La estructura atractiva de costos del palto, considerado el cultivo bandera por su demanda mundial exponencial y su enorme ventaja competitiva sobre otros productos, apertura de nuevos mercados en Europa y Asia y sus mejores retornos con menor riesgo financiero, lo observamos en la Tabla 1.2. El costo total de inversión en mandarinas y uvas es 33,500 USD/Ha y 44,000 USD/Ha respectivamente; es decir casi dos (02) veces el costo de inversión de palto (24,500 USD/Ha) y con retornos o rentabilidad inferior a palto (38,800 USD/Ha). Por lo tanto, con la siembra de 1.0 Ha de mandarina o uva podría sembrar 2.0 Has de palto y con un riesgo financiero diluido a la mitad.

San Miguel Fruits S.A. en el año 2020 tuvo una exportación FOB por USD 28.5 millones con 13.5 millones de kilos; es decir tuvo una participación FOB de 3.31% a nivel de Perú (año 2020 se exportaron 458.99 millones de kilogramos por USD 858.72 millones siendo mayo, junio y julio los meses donde más se exporta. Cabe resaltar que el precio relativo promedio del año 2020 del kilogramo de palta fresca ha sido de US \$1.87) y la visión estratégica de la compañía es pasar a tener una exportación FOB de USD 105.5 millones con 53.5 millones de kilos; es decir una participación mayor al 10.5% al 2028 a nivel de Perú.

De esta manera la empresa San Miguel Fruits S.A. estaría triplicando su oferta de palta alineada a la demanda internacional de su portafolio y con ello estaría disputando el segundo lugar en el ranking agroexportador a nivel de Perú, con la inmensa diferencia que no contará con tierras propias de cultivo por su alto costo de adquisición y/o dificultad de alquiler, en su lugar existirá todo un modelo acopiador, logístico, exportador de negocio colaborativo y/o cooperativo bien cimentado como corresponde a nivel de economías de escala que buscan crecer en productos altamente rentables y sostenibles en los que pueda mantener ventajas competitivas de crecimiento.

Tabla 1.2. Análisis Estructural Costos Cultivos

INDICADORES	UNIDAD	CULTIVO CÍTRICOS	CULTIVO PALTO	CULTIVO UVA
Producción Neta	Kg/Ha/Año	60,000.00 	30,000 	29,000 
Área Neta Cultivo	Has	540	450	340
Variedad		Tango	Hass	SG/JS/SC/SS/Cr
Patrón		Lima Rangpur	Zutano	Salt Creek
Costo D+I Producción	USD/Ha/Año	17,000+4,500	10,000+2,500	27,000+4,000
Costo Maquila/Packing	USD/Ha/Año	12,000 (20% x PI)	12,000 (20% x PI)	13,000 (15% x PI)
Costo Total General	USD/Ha/Año	33,500	24,500	44,000
Precio Internacional	USD/Kg	1.00	2.11	2.78
Ventas	USD/Ha/Año	60,000	63,300	80,620
Utilidad Op. A/Imp.	USD/Ha/Año	26,500	38,800	36,620
Utilidad Op. A/Imp. Perú	USD/Año	14'310,000.00	17'460,000.00	12'450,800

La Palta, es un fruto que tiene su origen aproximadamente hace 12,000 años en Tehuacán, Puebla, México, desde donde se expandió al resto del territorio mexicano y a Centro América, para posteriormente expandirse por el Sudeste de Estados Unidos, Las Antillas y por Sudamérica, sobre todo en Perú, Venezuela, Colombia, Chile, Brasil, Ecuador, y Las Guayanas (Dorantes, Parada y Ortiz, 2004).

En el mercado mundial, la palta peruana goza de gran aceptación y de manera particular la palta variedad *Hass*. Esta tiene una alta demanda durante todos los meses del año, lo cual puede ser constatado en los principales mercados mayoristas, minoristas, y cadenas de supermercados en el mundo. Además, según el Ministerio de Agricultura (2019) el Perú es el tercer productor de palta fresca más grande del mundo después de México y Rep. Dominicana (ver Tabla 1.3) y el tercer exportador de este producto después de México y Países Bajos (ver Tabla 1.4).

Tabla 1.3. Principales países productores de palta (miles de toneladas) y nivel de participación 2015 – 2019

País	Volumen en Miles de toneladas métricas					Nivel de participación					CAGR (2015-2019)	% Var. 2019/2018
	2015	2016	2017	2018	2019(*)	2015	2016	2017	2018	2019(*)		
Total Producción	5,402	5,799	6,131	6,536	6,984	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	5.3%	6.9%
México	1,644	1,889	2,030	2,185	2,379	30.4%	32.6%	33.1%	33.4%	34.1%	7.7%	8.9%
Rep. Dominicana	526	601	638	644	727	9.7%	10.4%	10.4%	9.9%	10.4%	6.7%	12.9%
Perú	367	455	467	505	536	6.8%	7.9%	7.6%	7.7%	7.7%	7.9%	6.2%
Indonesia	383	343	363	410	437	7.1%	5.9%	5.9%	6.3%	6.3%	2.7%	6.5%
Colombia	310	294	308	327	352	5.7%	5.1%	5.0%	5.0%	5.0%	2.6%	7.8%
Brasil	181	197	213	236	261	3.3%	3.4%	3.5%	3.6%	3.7%	7.7%	10.8%
Kenia	136	176	218	234	231	2.5%	3.0%	3.6%	3.6%	3.3%	11.1%	-1.2%
Estados Unidos	208	125	170	169	153	3.8%	2.2%	2.8%	2.6%	2.2%	-6.0%	-9.5%
Venezuela	129	130	133	140	144	2.4%	2.2%	2.2%	2.1%	2.1%	2.2%	2.7%
Israel	93	102	110	132	137	1.7%	1.8%	1.8%	2.0%	2.0%	8.1%	4.1%
Guatemala	115	122	127	125	134	2.1%	2.1%	2.1%	1.9%	1.9%	3.1%	7.4%
China	118	125	126	129	133	2.2%	2.2%	2.1%	2.0%	1.9%	2.4%	3.4%
Sudáfrica	86	90	63	128	130	1.6%	1.5%	1.0%	2.0%	1.9%	8.5%	1.6%
Chile	147	139	132	125	123	2.7%	2.4%	2.2%	1.9%	1.8%	-3.4%	-1.1%
España	87	92	93	90	97	1.6%	1.6%	1.5%	1.4%	1.4%	2.4%	8.8%
Malawi	95	87	97	92	93	1.8%	1.5%	1.6%	1.4%	1.3%	-0.4%	1.1%
Haiti	89	91	92	91	89	1.6%	1.6%	1.5%	1.4%	1.3%	0.2%	-1.5%
Camérún	72	73	74	75	75	1.3%	1.3%	1.2%	1.2%	1.1%	0.8%	-0.1%
Australia	49	68	57	63	72	0.9%	1.2%	0.9%	1.0%	1.0%	7.8%	13.5%
Rep. del Congo	66	66	66	66	66	1.2%	1.1%	1.1%	1.0%	0.9%	0.2%	0.6%
Otros países	502	534	554	573	614	9.3%	9.2%	9.0%	8.8%	8.8%	4.1%	7.2%

Fuente: FAOSTAT, 2020.

Tabla 1.4. Principales países exportadores de palta fresca 2015 – 2019

País	Valor en miles US\$					Nivel de participación					CAGR (2015-2019)	% Var. 2019/2018
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019		
Total Exportación	3,330	4,377	5,826	5,842	6,499	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	14.3%	11.3%
México	1,662	2,051	2,828	2,562	2,790	49.9%	46.9%	48.5%	43.9%	42.9%	10.9%	8.9%
Países Bajos	426	645	797	888	1,033	12.8%	14.7%	13.7%	15.2%	15.9%	19.4%	16.3%
Perú	304	397	581	722	751	9.1%	9.1%	10.0%	12.4%	11.6%	19.9%	4.0%
España	223	275	350	354	392	6.7%	6.3%	6.0%	6.1%	6.0%	11.9%	10.7%
Chile	162	297	391	274	301	4.9%	6.8%	6.7%	4.7%	4.6%	13.2%	9.9%
Colombia	10	35	53	63	175	0.3%	0.8%	0.9%	1.1%	2.7%	76.4%	179.6%
EE.UU.	99	129	152	180	154	3.0%	2.9%	2.6%	3.1%	2.4%	9.2%	-14.1%
Kenia	53	64	78	118	138	1.6%	1.5%	1.3%	2.0%	2.1%	21.2%	16.5%
Francia	47	58	71	62	92	1.4%	1.3%	1.2%	1.1%	1.4%	14.5%	48.6%
Rep. Dominicana	17	33	49	51	87	0.5%	0.8%	0.8%	0.9%	1.3%	39.3%	71.3%
Israel	53	42	65	62	73	1.6%	1.0%	1.1%	1.1%	1.1%	6.8%	17.4%
Sudáfrica	71	72	64	116	71	2.1%	1.7%	1.1%	2.0%	1.1%	-0.1%	-39.1%
Bélgica	29	42	45	48	70	0.9%	1.0%	0.8%	0.8%	1.1%	19.0%	47.7%
Nueva Zelandia	63	88	87	71	70	1.9%	2.0%	1.5%	1.2%	1.1%	2.1%	-2.5%
Marruecos	17	17	46	56	51	0.5%	0.4%	0.8%	1.0%	0.8%	25.1%	-8.1%
Otros países	94	132	170	214	251	2.8%	3.0%	2.9%	3.7%	3.9%	21.7%	17.3%

Fuente: FAOSTAT, 2020.

La evolución del crecimiento del nivel de exportaciones de palta fresca en valor FOB (US\$) se observa en la Tabla 1.5. Se evidencia la importancia de la palta para las exportaciones del Perú.

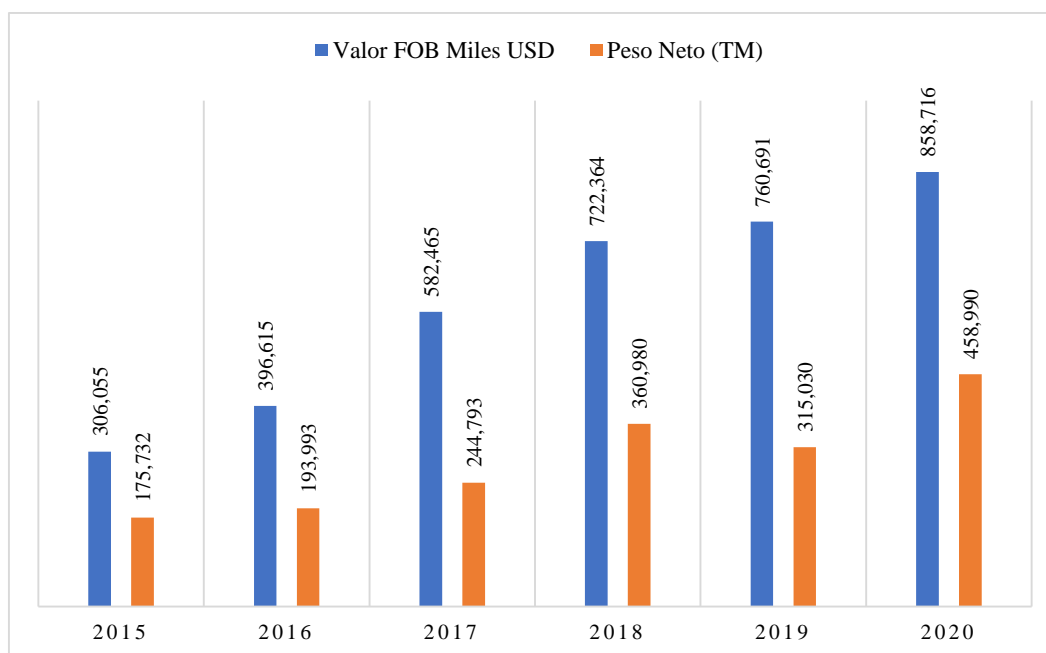
Tabla 1.5. Exportaciones de palta fresca a valor FOB en dólares 2018 - 2020

Partida arancelaria y descripción	FOB (US\$)			Variación 2018 / 2019	Variación 2019 / 2020
	2018	2019	2020		
0804400000 – PALTAS FRESCAS	18,568	16,452	22,681	-11.40%	37.86%

Fuente: FAOSTAT, 2020.

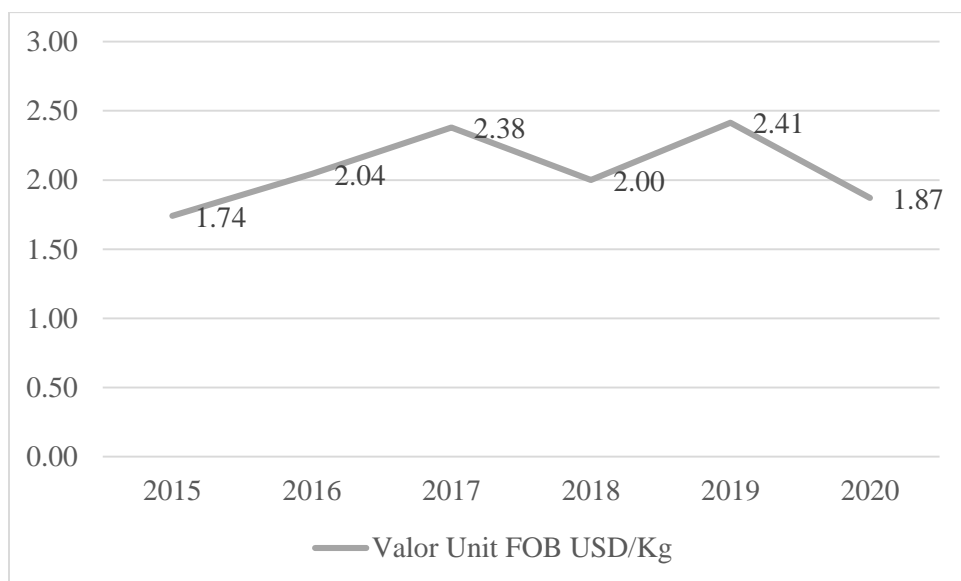
En cuanto a volumen, en el 2020 se exportaron 458 millones de kilogramos (ver Figura 1.2), siendo los meses donde se exporta más mayo, junio y julio. Cabe resaltar que el precio relativo promedio del año 2020 del kilogramo de palta fresca ha sido de US\$ 1.87 (ver Figura 1.3).

Figura 1.2. Exportaciones de palta fresca en volumen y en US\$ (millones) 2015 – 2020



Fuente: SUNAT, 2021.

Figura 1.3. Evolución del precio de la palta fresca de exportación de 2015-2020



Fuente: SUNAT, 2020.

1.2. Objetivos

El objetivo general del plan es determinar la viabilidad económica financiera de un plan de negocios para el acopio y comercialización de palta Hass para la empresa San Miguel S.A. bajo la incorporación de los productores del valle Jequetepeque, Chepén, La Libertad, Perú.

Los objetivos específicos son:

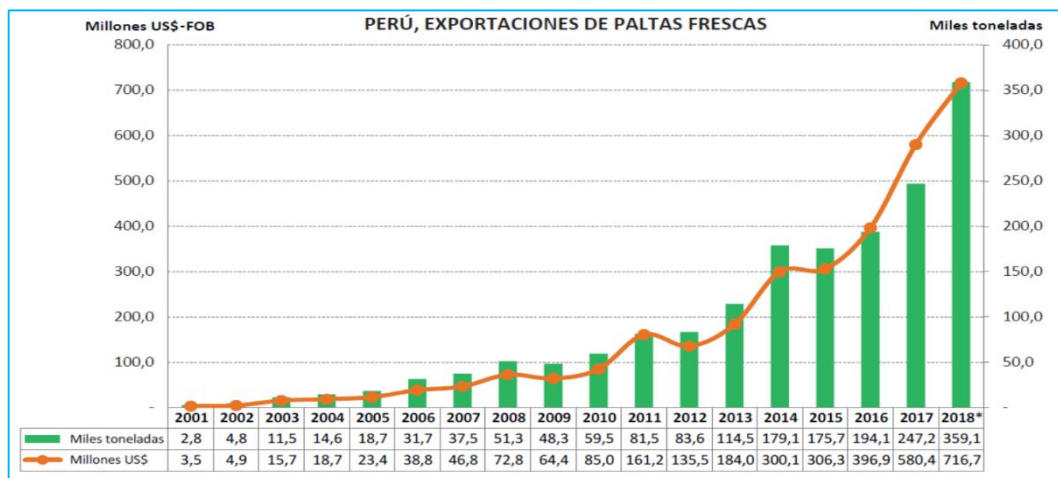
- Revisar la información histórica de la empresa, con respecto a la demanda actual de palta variedad Hass por la empresa San Miguel Fruits Perú S.A.
- Revisar la información histórica de acopio y comercialización, con respecto a la oferta de palta, variedad Hass que se maneja en el valle de Jequetepeque, Chepén, La Libertad, Perú.
- Determinar la disposición de los agricultores del valle de Jequetepeque a incorporarse dentro de la cadena de suministro de la empresa San Miguel Fruits S.A.
- Diseñar la estrategia de capacitación de productores independientes de palta, variedad Hass para los agricultores del valle de Jequetepeque.

- Elaborar un plan operativo que permita un trabajo coordinado entre los potenciales productores independientes de palta variedad Hass, y la empresa San Miguel Fruits Perú S.A.
- Evaluar la factibilidad económica del plan de negocios en el Valle de Jequetepeque, Chepén, La Libertad, Perú.

1.3. Motivación y justificación

Según lo expuesto anteriormente, el presente plan de negocios busca principalmente el acopio y comercialización de la palta variedad Hass, la cual se sustenta en el crecimiento de la producción y de las exportaciones (ver Figura 1.4).

Figura 1.4. Evolución de la exportación de palta fresca en Perú del 2001 al 2018



Fuente: Minagri, 2019.

Como se puede observar en la figura 1.3, la exportación de palta hass del Perú ha tenido un crecimiento exponencial entre el 2001 y el 2018 llegando a picos de crecimiento de 30% en el 2018 respecto al 2017. Durante el mismo periodo, las exportaciones de palta crecieron 6 veces (604%) y en la década pasada (2001-2010) creció 21 veces (2,125%). En total desde el año 2001 al 2018 las exportaciones de palta crecieron en 128 veces (12,825%) con un crecimiento constante. La demanda todavía supera la oferta y la aceptación del producto peruano sigue en ascenso.

Además, la palta variedad Hass que se comercializará proviene del valle de Jequetepeque, provincia de Chepén, La Libertad (Perú). La región la Libertad es considerada

pionera en la producción de palta variedad Hass debido a sus condiciones naturales favorables para su producción y la gran aceptación en el mercado exterior (Agro La Libertad, 2019). Los productores del norte del país, en especial los del valle Jequetepeque, cuentan con gran experiencia en el cultivo de frutas como la palta Hass. La producción se encuentra atomizada lo que favorecería al proyecto, y no cuentan con servicios de actualización de su producción. Por otro lado, el clima favorece el cultivo de la presente variedad, lo que ya se encuentra demostrado por su buena aceptación a nivel mundial.

Por estos motivos, se plantea determinar si el proyecto ofrece la viabilidad económica financiera para la comercialización de palta Hass para la empresa San Miguel S.A. bajo la incorporación esquemática de negocio colaborativo y/o cooperativo de los productores del valle Jequetepeque, Chepén, La Libertad, Perú.

Se eligió la palta debido a que dentro de la estructura de costos de producción directos e indirectos es la de menor inversión comparado con un cítrico, uva o arándano. Con ello, el nivel de riesgo de capital e inversión también es menor, el manejo técnico es más práctico, la palta se adapta bien a la zona elegida y adicionalmente existe campos sembrados con palta Hass. La inversión en 1 hectárea de uva y cítrico es de US\$ 30 mil y US\$ 18 mil, respectivamente, mientras que con dicha inversión se puede sembrar de 2 a 3 hectáreas de palta Hass.

El motivo por el que la empresa desea desarrollar la unidad de negocio en esta zona se ve favorecido por: las condiciones climáticas, suelo y aguas excepcionales que no se encuentran en otras partes del país. Asimismo, se cuenta con instalaciones de *packing* en la provincia de Chepén.

Otro de los motivos por el que se ha elegido a los asociados de esta zona (30 kilómetros a la redonda) es por temas logísticos y de transporte que permitirían aprovechar las instalaciones del puerto de Paita.

Finalmente, ya lo dijimos, la empresa no quiere entrar en negociación de compra de tierras dada la coyuntura actual de Perú y Latinoamérica. Además, porque en algún momento se decidió lanzar una oferta y muy pocos estaban dispuestos a vender sus tierras y en otros casos los precios eran bastante caros, superior a 34,000 USD/Ha.

1.4. Contribución

El presente documento propone evaluar la viabilidad operativa, comercial y económica financiera de un plan de negocios enfocado en la creación de una línea marginal de negocios en la empresa San Miguel Fruits Perú S.A. en Chepén, el cual consistiría en la exportación de Palta *Hass*, tomando en cuenta la creciente demanda de este producto en el mercado global.

En cuanto a la cadena de producción, lo que se propone es el acopio de la producción de los pequeños agricultores del valle Jequetepeque. De ese modo en caso, no se cuente con la suficiente producción, se tenga un resguardo abastecido por agricultores independientes de la zona. Es así como no sólo se plantea generar valor para la empresa privada, sino que se plantea generar una sostenibilidad dual (Agricultores – Empresa San Miguel).

En el repositorio de ESAN, no se ha ubicado un plan de negocio que desarrolle una propuesta similar a la presente; en la que no sólo se busque aprovechar la experiencia del sector privado, sino también tratar de incorporar a los agricultores de la zona y mejorar la su calidad de vida con mayores ingresos y oportunidades.

1.5. Alcance

El alcance de la tesis llega hasta la comercialización de palta variedad Hass, pudiendo ser el consumidor final el mercado nacional y/o extranjero, principalmente este último. Se acopiarán los cultivos de agricultores independientes provenientes del valle de Jequetepeque, Provincia de Chepén, Departamento de Trujillo.

Es decir, se trata de un sistema articulador de valor agregado entre agentes de la cadena de producción. La empresa San Miguel Fruits S.A. brindará asesoramiento a los agricultores generando conocimiento y experiencia, formalización, asociatividad; y llevando asistencia técnica necesaria para expandir, difundir y aumentar los volúmenes captados. Cabe señalar que, la presente propuesta es en base a la información con la que se cuenta al momento de desarrollar el plan de negocios, con un horizonte de evaluación de diez años.

1.6. Limitaciones

El desarrollo del presente documento cuenta con las limitaciones de no contar con un proyecto documentado similar en la zona, lo que conlleva a dificultades desde el inicio. En

cuanto al estudio de mercado es cualitativo y cuantitativo a partir de entrevistas, lo que puede llevar a distorsiones debido al recelo de brindar información de los expertos. En cuanto al cálculo de la demanda, la incertidumbre en la que se vive debido a la pandemia COVID-19 puede llevar a no tener cifras claras a niveles de volúmenes y precios.

Para el planeamiento estratégico, se debe mencionar que, si bien la empresa ha tenido un crecimiento en los últimos años, aun cuenta con falencias en la gestión administrativa; por lo que el presente documento será de vital importancia. Finalmente se cuenta con limitaciones de recursos económicos de los autores, y de tiempo tomando en cuenta que desarrollan el presente a la vez de sus labores profesionales.

1.7. Estructura de la tesis y metodología

A continuación, se describe brevemente el contenido y las herramientas a utilizar en cada uno de los capítulos siguientes.

En el Capítulo II, se desarrollará el marco conceptual y contextual. En este punto se presentan los conceptos clave para entender la tesis, y se presenta el panorama actual y las perspectivas del negocio. Asimismo, se presenta el marco legal y regulatorio relevante para el plan de negocio. Se identificarán, entrevistas de expertos en medios de comunicación masiva. Para ello se utilizará, información secundaria.

En el Capítulo III, se realizará el estudio de mercado a nivel de oferta y demanda. A nivel de oferta se identificará a: competidores actuales, competidores potenciales, sustitutos, y mercados relacionados. A nivel de demanda, se identificarán factores como: motivación de compra y perfil del cliente, principalmente. También se realizarán entrevistas a expertos (fuentes primarias) del sector para comprobar que sigan la misma tendencia de la información secundaria. A partir de ello, se determinará el mercado efectivo, los atributos, los precios, los canales de publicidad y los países donde se exportará la palta; así como la disposición a pagar del mercado final.

En el Capítulo IV, se desarrollará la Estrategia. Para ello se deberá realizar un análisis que consiste en: análisis PESTEL, 5 fuerzas de Porter, análisis interno, matriz FODA y potencial de ventaja competitiva. En una segunda etapa se desarrollará la propuesta de

negocio, que consiste en el CANVAS, misión y visión, los lineamientos estratégicos y las estrategias funcionales.

En el Capítulo V, se desarrollará el plan de Marketing para lo que se tomará en cuenta el resultado de los capítulos anteriores. También se utilizarán las 4P de Kotler y Armstrong (2017), las cuales son: producto, precio, plaza y promoción. Este plan deberá tomar en cuenta el ciclo de vida y las políticas de crédito. Finalmente, en este capítulo se propondrá un presupuesto que será tomado en cuenta en la evaluación financiera.

En el Capítulo VI, se desarrolla el plan de Operaciones en el cual se verificará si se cuenta con la suficiente producción para abastecer la demanda solicitada. También se presentará la cadena logística (recursos y personal) y los procesos a tener en cuenta. Se presentará también la estructura de costeo directo. Finalmente, en este capítulo se presenta un presupuesto estimado para el plan.

En el Capítulo VII, se presentará el plan de la Organización en el cual se transmitirá los principios de la unidad de negocios, tomando en cuenta el componente de articulación con los agricultores independientes. En caso se requiera personal adicional al que ya cuenta la empresa se elaborará una política de reclutamiento y contratación, indicando claramente los perfiles de los empleados. Asimismo, se deberá desarrollar la política remunerativa que se incorporará en el presupuesto de este plan.

En el Capítulo VIII, se evaluará la viabilidad económica del proyecto. Se presentará un marco de evaluación que toma en cuenta: plazo, moneda, tasas impositivas e inflación. Se tomará en cuenta la inversión en activo fijo y la depreciación de este; y el capital de trabajo basado a lo expuesto en capítulos anteriores. Luego se realizará una estimación de ventas, costos y gastos para hacer los flujos de caja que serán llevados al presente con un costo de capital apropiado para calcular el Valor Actual Neto (VAN).

En el Capítulo IX, se colocarán las conclusiones y las recomendaciones. Las conclusiones, describirán el logro de cada uno de los objetivos; mientras que las recomendaciones señalarán áreas de crecimiento potencial a futuro.

Como Anexos, se colocará todo material explicativo como las transcripciones de entrevistas, detalles técnicos de visitas y procesos, entre otros.

CAPÍTULO II MARCO CONCEPTUAL Y CONTEXTUAL

En el presente capítulo se presentan conceptos necesarios para entender el plan de negocios, así como la situación actual del sector y de la comercialización del producto; en este caso la Palta Hass.

2.1. Conceptos clave del plan de negocios

2.1.1. Variedades de palta

En el mundo existen más de 500 variedades de palta, de las cuales económicamente más importantes según el Ministerio de Agricultura (2008) son:

- Hass (cruce de variedades guatemalteca y mexicana): se produjo en California, es mediana y su cascara es granular. El contenido de aceite es de 18% a 22%.
- Fuerte (cruce de variedades guatemalteca y mexicana): es de tamaño mediano (300 a 400 gramos) y cuenta con cáscara áspera.
- Nabal (guatemalteca): es de tamaño mediano (450 a 500 gramos), con cáscara rugosa.
- Ettinger: es ovalada, de tamaño mediano y cáscara delgada.
- Edranol: son piriformes y cuentan con cáscara rugosa.
- Bacón: es resistente al frío y su cáscara es delgada.
- Negra de la Cruz: es un híbrido mexicano guatemalteco.

2.1.2. La palta Hass

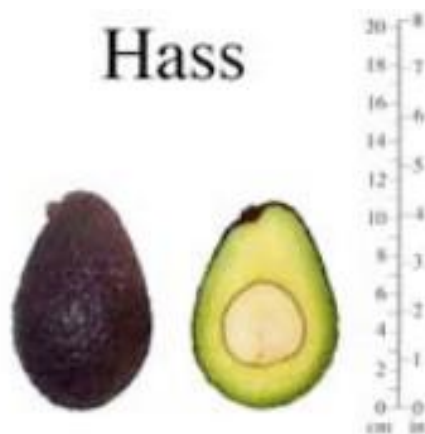
La palta, conocida como aguacate en Centroamérica, tiene su origen en dicha región geográfica y México. Tiene una antigüedad de ocho mil años, aproximadamente, y se fue difundiendo hasta los países del sur llegando así al Perú (MINAGRI, 2014).

MINAGRI (2014) menciona que esta fruta tiene gran importancia ya que es multifuncional por su aporte de ácidos grasos, grasa, fibra, vitamina B6, potasio, entre otros. Es por eso por lo que es utilizada de diversas formas, como: alimento, aceite de cocina, producto de belleza e incluso como medicamento para problemas de la piel.

La palta se clasifica en tres razas: aguacate mexicano, guatemalteco y antillano. De estos, se generan las variedades que son híbridos de los cruces de las tres razas como son: palta Hass, palta Fuerte, palta Nabal, palta Bacon, palta Gwen, entre otras. De las cuales, la palta Hass es el resultado de un cruce con la raza guatemalteca y mexicana, que fue hecha en Estados Unidos por Rudolph G. Hass, siendo el principal país cultivador a nivel mundial (INIA, 2017).

Esta fruta se caracteriza por su forma oval periforme, con un epicarpio grueso de color violáceo al madurar. Su pulpa es de excelente calidad y cremosa sin fibra; su peso oscila entre 180 y 350 gramos. Puede permanecer por un tiempo prolongado en la planta sin llegar a sufrir cambios en su calidad ni morfología; y su cáscara gruesa permite tener tolerancia en tiempos prolongados de transporte (Granados, E., Cama, John. 2015). La Figura 2.1 muestra las características físicas de la palta Hass.

Figura 2.1. Palta Hass: características



Fuente: MINAGRI, 2014.

El clima adecuado para su crecimiento varía de acuerdo a las razas de paltas. La raza antillana se adecua al clima de las zonas ecuatoriales, la mexicana llega a resistir hasta -5°C por pocas horas, y la raza guatemalteca llega a ser intermedia entre las mencionadas anteriormente.

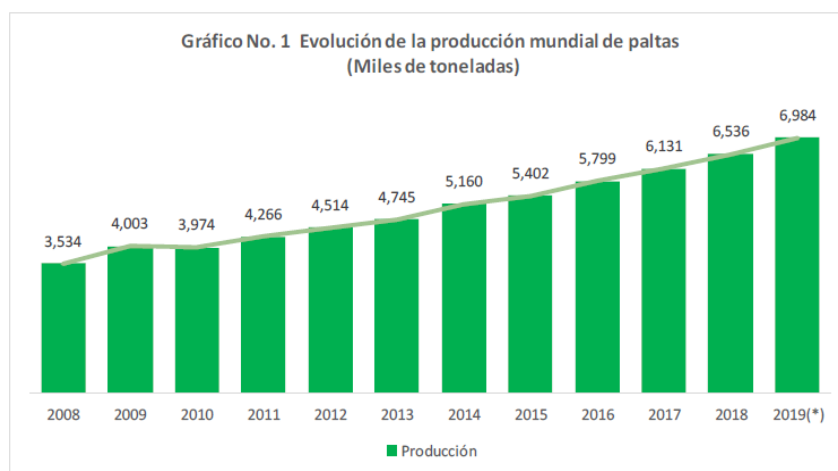
Es conocido que los híbridos en casi su totalidad son mexicanas con guatemaltecos. Por ello, se cosechan en más de sesenta países como: Estados Unidos, España, Sudáfrica, China y Nueva Zelanda. En Perú, la palta Hass, es una variedad muy adaptada a condiciones

ecológicas de costa y selva alta, siendo en la costa central la cosecha en los meses de noviembre a diciembre y en la selva en épocas tempranas (MINAGRI, 2014).

La FAO (2018), menciona que hay un aumento en la demanda mundial de palta, siendo esta una cifra estimada de 2.1 millones de toneladas en el año 2019. Esto significa un incremento de 1.8% comparado con el año 2018. Al menos, más de la mitad del total de la producción proviene de América Central y el Caribe, representando la producción en México más del tercio de la producción total del año 2019.

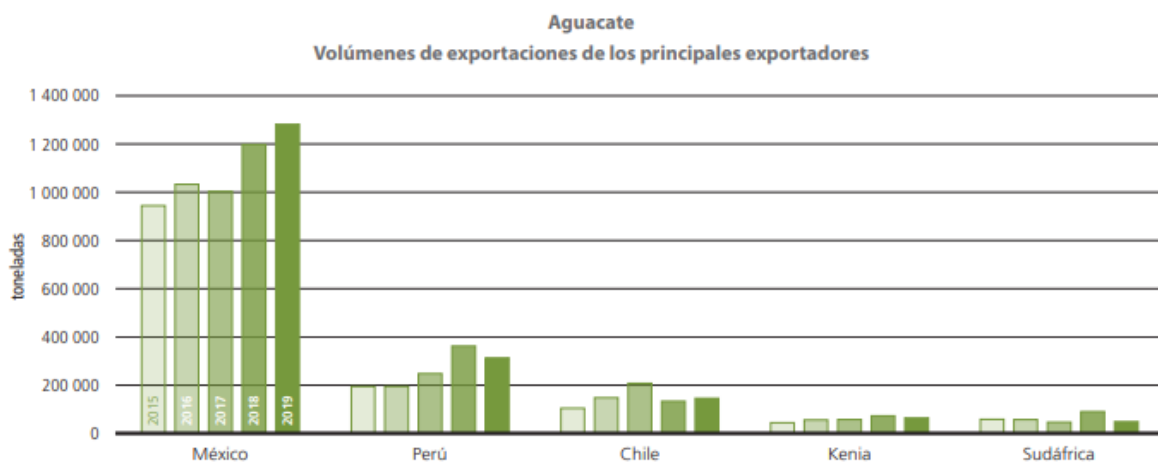
El MINAGRI, también menciona que el crecimiento anual a nivel mundial de la producción de palta en los últimos 12 años ha tenido en promedio un 5.8%, pasando de 3,534 miles de toneladas en el 2008 a 6,984 miles de toneladas en el 2019. Ver Figura 2.2.

Figura 2.2. Evolución Producción Mundial de Paltas 2008 a 2019



México es el líder mundial en la producción y exportación de palto, en el año 2019 exportó más de 1'250,000 toneladas, seguido de Perú en segundo lugar con más de 300,000 toneladas y Chile en tercer lugar con más de 150,000 toneladas (ver Figura 2.3) (FAO, 2020).

Figura 2.3. Volúmenes de exportación de principales países exportadores 2015 a 2019

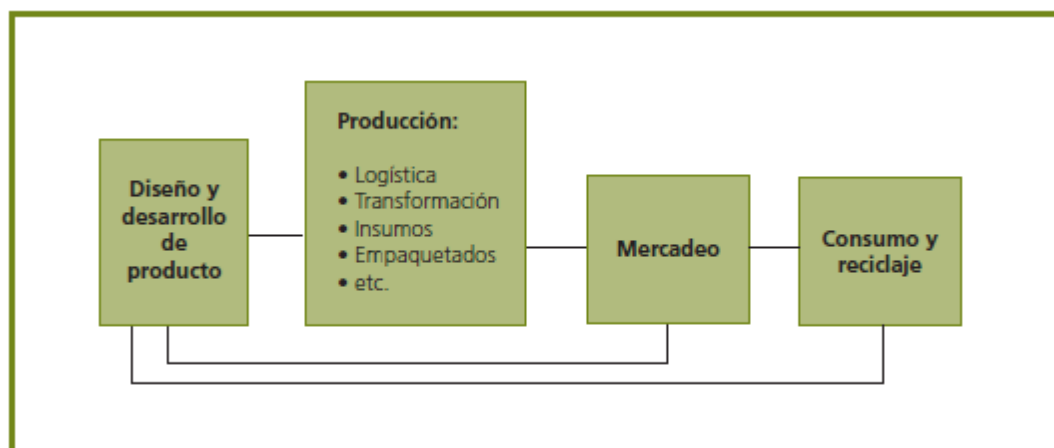


Fuente: FAO, 2020.

2.1.3. Agricultura y acopio

Las actividades de agricultura y acopio forman parte de una cadena de valor. Para Kaplinsky y Morris (2000) una cadena de valor es un conjunto de actividades para poder producir un servicio o bien hasta llegar a manos del consumidor o cliente final. Dentro de esta cadena, cada eslabón agrega valor al producto o servicio (ver Figura 2.3).

Figura 2.3. Cadena de valor



Fuente: Kuramoto (2008)

De acuerdo a la FAO (2017) la agricultura es el mayor empleador a nivel mundial y uno de los principales sectores económicos en muchos países. No obstante, la población rural que

produce alrededor del 80% de los alimentos en el mundo son de escasos recursos, lo cual representa las cuatro quintas partes de los pobres a nivel mundial.

2.1.4. Agroexportación

Según León (s.f.) la actividad agroexportadora de Perú ha mostrado un crecimiento en los últimos años, donde destaca el crecimiento de empresas y áreas cultivadas. Todo esto ha sido impulsado, entre otros factores, al incremento de la demanda internacional por los productos peruanos. Feenstra (2004) el comercio internacional beneficia al factor que se usa intensivamente en las exportaciones y perjudica al que menos sea utilizado.

Tweeten (1992) precisa que la agricultura se puede ver beneficiada con el comercio internacional, no obstante, la inestabilidad de este sector no puede ser resuelto con este recurso. Thrupp (2007) explica que las exportaciones agrícolas no tradicionales deberían estar orientadas principalmente para:

- Generar divisas para el pago de la deuda externa.
- Reducir la dependencia de exportaciones tradicionales.
- Incrementar las ganancias de la agroindustria.
- Generar empleo.

2.1.5. Tendencia de alimentación saludable

Gorin (2021) señala que las tendencias alimenticias se han acentuado durante la pandemia de COVID-19. Es así como las personas han optado por mejores hábitos como: consumir más agua, preparar su propio pan y consumir más frutas y verduras. Estos hábitos muestran una correlación negativa con muertes prematuras y enfermedades cardiovasculares.

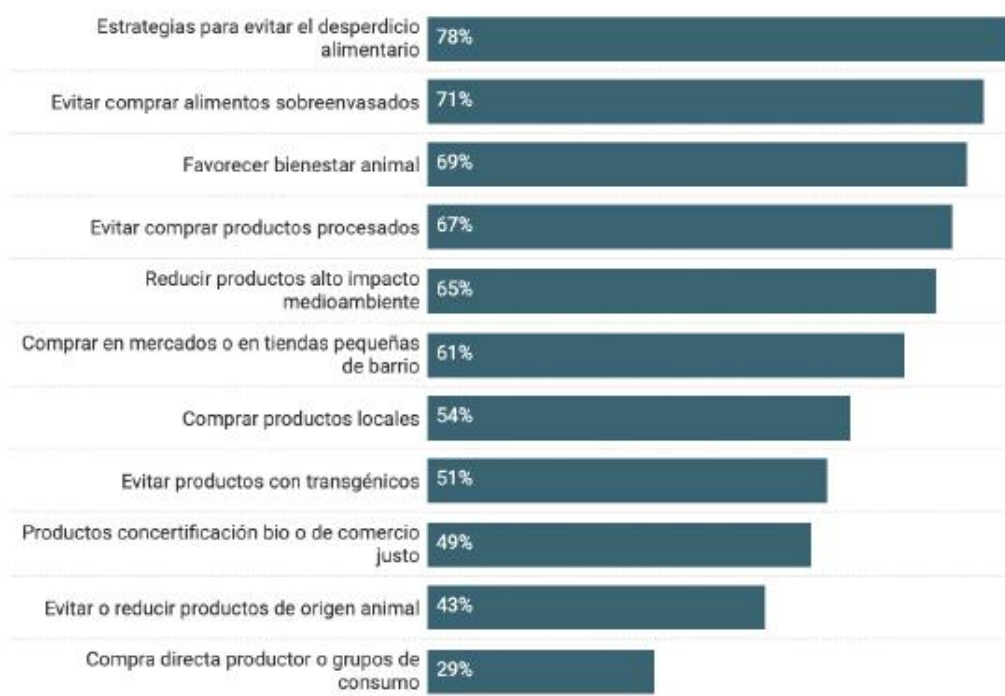
También se señala el mayor interés de las personas en consumir proteínas vegetales, lo cual es reafirmado por los Colegios de Nutrición y Dietética. En ese sentido se realiza un énfasis en el consumo de alimentos probióticos que fortalezcan la flora intestinal y el sistema inmunológico. Se aconseja además el consumo de snacks saludables como: maní, pecanas, pasas, que reducen la ingesta de carbohidratos mejorando los niveles de glucosa en la sangre.

Existe lo que puede llamarse una “moda” o tendencia de alimentos sanos, por lo que la oferta de alimentos saludables proveniente de diferentes regiones se ha incrementado, pues

es cada vez más demandado a diferentes horas del día. Por otro lado, los alimentos libres de gluten son cada vez más solicitados, dentro de los que se encuentran: harinas de almendra y coco, aceites de palta, harinas integrales; estos alimentos indican su certificación y contenido ya que evitan el daño de los vellos intestinales.

La Figura 2.4 señala que los consumidores en la actualidad priorizan temas relacionados a la reducción de desperdicios, menor consumo de alimentos procesados y sobre-envasados, reducción de maltrato animal, evitar productos transgénicos, mejorar el bioconsumo y el comercio justo, entre otros. En esa misma línea importa no sólo el origen de los alimentos, sino aspectos medioambientales y éticos.

Figura 2.4. Tendencias en la alimentación



Fuente: RedVinilo (2020)

2.2. Situación del sector

2.2.1. Sector agrícola en el mundo y Perú

World Bank (2020) indica que ante un posible aumento de la inseguridad alimentaria durante la pandemia COVID-19, los países y las diferentes instituciones están sumando esfuerzos para mantener el funcionamiento de la cadena agrícola, al considerarla como esencial para la vida humana. Asimismo, señala que es necesario mantener abastecidos los mercados con alimentos nutritivos y a precios accesibles, para que los consumidores puedan adquirirlos.

También señala que los mercados mundiales de alimentos están bien abastecidos y con precios estables, incluyendo cultivos básicos como: arroz, trigo y maíz; los que se encuentran en buenos niveles históricos. Sin embargo, los precios de ciertos cultivos comerciales se han visto afectados significativamente lo que afecta los ingresos de los productores incluyendo la población rural.

El Banco Mundial, también viene trabajando junto a las autoridades de diversos países para evitar el cierre de los mercados mundiales y pide evitar la creación de nuevas barreras arancelarias que perjudiquen el comercio agrícola mundial. Esto con el fin de que los países no pierdan ingresos y empleos, y que se creen riesgos para la seguridad alimentaria mundial.

Cabe señalar que, en la actualidad existe escasez de mano de obra, debido a las restricciones de movimiento y aislamiento social, lo que afecta a productores, intermediarios, comerciantes, transportistas, y almacenes. A su vez la reducción de empleos ha reducido la capacidad de los consumidores de comprar ciertos productos, lo que podría devenir en más de 250 millones de personas en inseguridad alimentaria para el año 2020 (130 millones de personas más que antes de la crisis).

Por su parte, FAO (2020) indica que más de 25 países en Latinoamérica se encuentran en constante coordinación para apoyar el buen funcionamiento del sistema alimentario ante la crisis, y no descuidar sectores claves como agricultura, pesca y ganadería. Las autoridades de estos países indican que los mercados de la región cuentan con buenos niveles de cosecha lo que favorece el empleo de alrededor de veinte millones de personas en la región.

También se señala que a diferencia de crisis pasadas el suministro de alimentos se ha mantenido estable en el mundo y las regiones, lo que no justificaría el incremento significativo de los precios locales e internacionales. Sin embargo, señalan que la situación presenta un gran grado de incertidumbre lo que somete a las cadenas de suministros a presiones no vistas en el pasado.

FAO (2020), indica que las autoridades e instituciones vienen trabajando juntas en normas y protocolos, que se adecúen a la realidad de cada país a través de: i) asistencias técnicas a los agricultores, sobre todo los pequeños, que permitan incrementar la eficiencia en la producción; ii) coordinación con mercados mayoristas locales y regionales que aseguren su buen funcionamiento incluyendo los exportadores y distribuidores; iii) implementación de programas de emergencia para evitar pérdidas y desperdicios de alimentos; iv) monitoreo constante de las cadenas logísticas en las que actúen más de dos países, tratando de resolver los “puntos críticos”; v) fomento del uso de plataformas virtuales y comercio electrónico, y medidas que mitiguen el distanciamiento social entre los actores; vi) promover políticas gubernamentales que refuercen el funcionamiento del comercio de alimentos; vii) puesta en marcha de mecanismos ágiles como: comités de emergencia que estén monitoreando constantemente los suministros y la situación de los mercados.

A nivel nacional, MINAGRI (2020) señala a partir de su Sistema Integrado de Estadística Agraria (SIEA) que diariamente llegan alrededor de ocho mil toneladas de alimentos al alcance de los consumidores finales, por lo que el abastecimiento se encuentra garantizado en verduras y frutas por encima del 70% de los stocks, siendo en algunos productos de 100%.

El SIEA señala que en un día de mayo del presente año se registra más de 1,900 toneladas de frutas frescas en el Mercado de Frutas N° 2 de La Victoria. En cuanto a productos agroindustriales en el Mercado de Santa Anita se registra en un día cerca de 590 toneladas de alimentos en los que se incluyen arroz y azúcar. Por otro, se recomienda el uso de plataformas tecnológicas como “Agrochatea” y “Mi Caserita”, para el caso de mercados mayoristas y minoristas respectivamente, en los que se puede tener información a tiempo real de los alimentos.

2.2.2. Producción de palta

Actualmente, según MINAGRI (2019), existen 500 variedades de palta a nivel mundial. Sobresaliendo por su cultivo las variedades Hass, Fuerte, Reed, Bacon, entre otras. Cabe resaltar que, casi el 80% a nivel mundial de comercio es de la variedad Hass.

En estadísticas más recientes de la FAO, se indica que la producción de palta a nivel mundial ha obtenido un crecimiento de 5.8% anualmente en los últimos 12 años, habiendo alcanzado en el 2019; 6,984 millones de toneladas métricas de producción, siendo México el productor principal en el mundo, seguido de República Dominicana y Perú (7.7% de participación y tasa de crecimiento de 6.2% con respecto al 2018); superando este último a Indonesia, Colombia y Brasil (ver Tabla 2.1).

Tabla 2.1. Producción mundial de paltas (en toneladas)

País	Volumen en Miles de toneladas métricas					Nivel de participación					CAGR 2015-2019	% Var. 2019/2018
	2015	2016	2017	2018	2019(*)	2015	2016	2017	2018	2019(*)		
Total Producción	5,402	5,799	6,131	6,536	6,984	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	5.3%	6.9%
México	1,644	1,889	2,030	2,185	2,379	30.4%	32.6%	33.1%	33.4%	34.1%	7.7%	8.9%
Rep. Dominicana	526	601	638	644	727	9.7%	10.4%	10.4%	9.9%	10.4%	6.7%	12.9%
Perú	367	455	467	505	536	6.8%	7.9%	7.6%	7.7%	7.7%	7.9%	6.2%
Indonesia	383	343	363	410	437	7.1%	5.9%	5.9%	6.3%	6.3%	2.7%	6.5%
Colombia	310	294	308	327	352	5.7%	5.1%	5.0%	5.0%	5.0%	2.6%	7.8%
Brasil	181	197	213	236	261	3.3%	3.4%	3.5%	3.6%	3.7%	7.7%	10.8%
Kenia	136	176	218	234	231	2.5%	3.0%	3.6%	3.6%	3.3%	11.1%	-1.2%
Estados Unidos	208	125	170	169	153	3.8%	2.2%	2.8%	2.6%	2.2%	-6.0%	-9.5%
Venezuela	129	130	133	140	144	2.4%	2.2%	2.2%	2.1%	2.1%	2.2%	2.7%
Israel	93	102	110	132	137	1.7%	1.8%	1.8%	2.0%	2.0%	8.1%	4.1%
Guatemala	115	122	127	125	134	2.1%	2.1%	2.1%	1.9%	1.9%	3.1%	7.4%
China	118	125	126	129	133	2.2%	2.2%	2.1%	2.0%	1.9%	2.4%	3.4%
Sudáfrica	86	90	63	128	130	1.6%	1.5%	1.0%	2.0%	1.9%	8.5%	1.6%
Chile	147	139	132	125	123	2.7%	2.4%	2.2%	1.9%	1.8%	-3.4%	-1.1%
España	87	92	93	90	97	1.6%	1.6%	1.5%	1.4%	1.4%	2.4%	8.8%
Malawi	95	87	97	92	93	1.8%	1.5%	1.6%	1.4%	1.3%	-0.4%	1.1%
Haiti	89	91	92	91	89	1.6%	1.6%	1.5%	1.4%	1.3%	0.2%	-1.5%
Camerún	72	73	74	75	75	1.3%	1.3%	1.2%	1.2%	1.1%	0.8%	-0.1%
Australia	49	68	57	63	72	0.9%	1.2%	0.9%	1.0%	1.0%	7.8%	13.5%
Rep. del Congo	66	66	66	66	66	1.2%	1.1%	1.1%	1.0%	0.9%	0.2%	0.6%
Otros países	502	534	554	573	614	9.3%	9.2%	9.0%	8.8%	8.8%	4.1%	7.2%

Fuente: FAOSTAT, 2020.

En Perú, las regiones que destacan como productoras de palta son las que se encuentran en la costa participando en el 98% de la producción nacional. Adicionalmente, se produce esta fruta en valles interandinos y selva alta. Las regiones que más destacan son: La Libertad, Lima, Ica, Junín y Ancash. Dentro de ellas, La Libertad es la región con mayor producción de paltas, habiendo producido a partir del año 2011, más de 50 mil toneladas anuales,

llegando en el año 2013, a la cifra récord de 74.7 mil toneladas superando así a la región Lima (Tabla 2.2) (MINAGRI, 2019).

Tabla 2.2. Producción de paltas por principales regiones

Región	Perú: Producción de palta por región - TM					% Part. 2019	CAGR
	2015	2016	2017	2018	2019		
Total	376,602	455,394	466,796	504,532	535,911	100.0%	7.3%
La Libertad	112,775	178,272	197,271	204,526	202,184	37.7%	12.4%
Lima Prov.	81,310	92,070	86,304	83,607	80,190	15.0%	-0.3%
Ica	56,638	57,049	53,924	66,332	71,591	13.4%	4.8%
Junín	31,917	34,128	36,607	41,450	44,808	8.4%	7.0%
Lambayeque	7,679	8,278	9,904	15,559	29,825	5.6%	31.2%
Arequipa	12,067	12,579	15,862	20,085	22,731	4.2%	13.5%
Ancash	26,116	20,456	11,473	17,547	20,180	3.8%	-5.0%
Ayacucho	5,311	5,219	7,772	6,615	16,640	3.1%	25.7%
Moquegua	6,393	6,156	5,061	6,778	7,556	1.4%	3.4%
Cusco	6,170	7,861	4,868	5,524	7,067	1.3%	2.8%
Piura	4,267	7,025	8,364	7,930	5,806	1.1%	6.4%
Apurímac	3,727	3,795	3,945	4,403	4,126	0.8%	2.1%
Loreto	3,289	3,453	3,513	3,530	3,555	0.7%	1.6%
Huánuco	2,741	2,833	3,297	3,565	3,547	0.7%	5.3%
Cajamarca	4,745	4,510	5,699	5,003	3,421	0.6%	-6.3%
Pasco	2,212	2,384	3,066	2,601	2,942	0.5%	5.9%
Puno	2,430	2,469	2,463	2,460	2,455	0.5%	0.2%
Ucayali	2,088	2,087	2,553	2,295	2,056	0.4%	-0.3%
Lima Metrop.	1,634	1,820	1,739	1,504	1,499	0.3%	-1.7%
Amazonas	926	1,051	1,155	1,160	1,651	0.3%	12.2%
Huancavelica	642	729	811	914	874	0.2%	6.4%
Madre Dios	424	491	423	508	608	0.1%	7.5%
San Martín	723	301	313	356	417	0.1%	-10.4%
Tacna	378	377	410	280	182	0.0%	-13.6%

Fuente: MINAGRI (s.f.)

SENASA (2020), menciona que muchos cultivos de la variedad de palta Fuerte, que son orientadas al mercado interno, están siendo reemplazados por la variedad Hass ya que ésta tiene mejores precios ofrecidos en el mercado nacional e internacional. De esta manera, esto representa un gran mercado para productores de las regiones Cusco, Ayacucho, Huancavelica, debido a la buena aceptación en el mercado internacional.

PROHASS (2020), señala que las características del clima y suelo de la costa peruana cuentan con excelentes condiciones para una adecuada producción de palta Hass. Asimismo, técnicas modernas de agricultura en plantaciones como sistemas tecnificados de riego por

microaspersión y el uso correcto de agroquímicos y fertilizantes, permiten optimizar los recursos hídricos en el campo.

A continuación, se muestra la Tabla 2.3, la cual demuestra el crecimiento de la exportación de palta en todas sus variedades (incluida la palta Hass). Este incremento de las exportaciones está directamente relacionado con el aumento de la demanda del consumo de la Palta a nivel mundial.

Tabla 2.3. Perú: Exportación de palta por continente

Cuadro No. 31 - PERÚ: EXPORTACION DE PALTA POR CONTINENTE											
	Volumen en miles de TM					Nivel de participación %					CAGR
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019	
Total exportaciones	175,684	194,084	247,537	361,362	312,241	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	12.2%
EUROPA	114,730	143,856	160,486	230,113	184,590	65.30%	74.12%	64.83%	63.68%	59.12%	10.0%
AMERICA	59,262	44,299	76,112	106,935	104,657	33.73%	22.82%	30.75%	29.59%	33.52%	12.0%
ASIA	1,180	5,489	10,917	24,204	22,785	0.67%	2.83%	4.41%	6.70%	7.30%	80.8%
RESTO	512	440	22	110	210	0.29%	0.22%	0.01%	0.03%	0.07%	-16.4%

Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego (s.f.)

2.2.3. Agroexportación de palta

Según la Asociación de Exportadores (Adex), el Perú ocupó el segundo puesto de los países agroexportadores de palta a nivel mundial. Agronoticias (2020) indicó que en el 2018 las exportaciones mundiales fueron de \$ 5,551 millones, siendo México el primero en la exportación de este producto. En el 2020, la exportación de palta fue de \$ 758 millones (ver Tabla 2.4).

Tabla 2.4. Exportación de palta a precio FOB 2020 (dólares)

Partida	Descripción de la partida	Fob (US\$)	% Var20-19
0804400000	AGUACATES (PALTAS), FRESCAS O SECAS	758,438,507	0%

Fuente: SIICEX, 2021.

Los principales puertos de embarque utilizados para la exportación de palta fueron Callao y Paita en el 2019 y 2020 (ver Tabla 2.5). Con respecto a los departamentos que más exportaron este producto, se observa que La Libertad fue el principal en los 2 últimos años (ver Tabla 2.6) exportando el 34% en el 2020, seguido de Lima (26% de participación) y Lambayeque (17% de participación).

**Tabla 2.5. Puertos de exportación de palta a precio FOB 2020 (dólares) y peso neto
2019 – 2020**

Puertos	FOB2020 Mil(US\$)	Pe.Netto 2020(TN)	FOB2019 Mil(US\$)	Pe.Netto 2019(TN)	%Var 2020- 2019	%Cont 2020
Callao	503,699	259,642	491,818	197,406	2%	66%
Paita	228,120	128,963	247,809	104,942	-8%	30%
Tacna	17,536	15,839	7,548	5,482	132%	2%
Pisco	4,888	2,433	5,378	2,385	-9%	1%
Arequipa	1,877	1,398	779	292	141%	0%
Puno	705	1,794	0	0	--	0%
Lima	686	268	737	291	-7%	0%
Ilo	576	473	658	534	-13%	0%
Chiclayo	281	252	0	0	--	0%
Chimbote	38	22	0	0	--	0%
Huacho	32	39	0	0	--	0%
Salaverry	0	0	2,422	1,212	-100%	0%
TOTAL	758,439	411,123	757,148	312,543	0%	100%

Fuente: SIICEX, 2021.

**Tabla 2.6. Exportación de palta por departamento a precio FOB (dólares) y peso neto
2019 – 2020**

UBIGEO	FOB2020 Mil(US\$)	Pe.Netto 2020(TN)	FOB2019 Mil(US\$)	Pe.Netto 2019(TN)	%Var 2020- 2019	%Cont 2020
La Libertad	259,292	93,926	236,548	93,926	10%	34%
Lima	199,791	91,794	218,130	91,794	-8%	26%
Lambayeque	125,919	49,266	107,452	49,266	17%	17%
Ica	115,329	57,248	144,455	57,248	-20%	15%
Ancash	25,105	8,345	21,564	8,345	16%	3%
Piura	10,907	4,016	7,917	4,016	38%	1%
Arequipa	10,544	5,676	16,779	5,676	-37%	1%
Ayacucho	6,938	932	2,191	932	217%	1%
Cusco	1,150	126	280	126	311%	0%
Huancavelica	1,114	297	476	297	134%	0%
Moquegua	769	534	658	534	17%	0%
Apurimac	608	145	187	145	226%	0%
Puno	440	0	0	0	--	0%
Callao	310	21	58	21	437%	0%
Tacna	143	25	32	25	350%	0%
Junin	49	127	312	127	-84%	0%
San Martin	32	0	0	0	--	0%
Cajamarca	0	22	24	22	-100%	0%
Pasco	0	43	86	43	-100%	0%
TOTAL	758,439	411,123	757,148	312,543	0%	100%

Fuente: SIICEX, 2021.

2.3. Perspectivas de las variables clave

En el presente punto se realizará una revisión de entrevistas de empresarios, relacionados a las perspectivas de la palta.

“La palta de Los Andes compite sola en los mercados”

Red Agrícola (2017) indica que el cultivo de palta ha mejorado la situación de muchos pequeños agricultores en el interior del país. En base a su experiencia, se observa que los suelos andinos pueden ser igual de productivos que los suelos arenosos de la costa del país. Por tal motivo, son cada vez más los agroexportadores de la costa los que están formando equipos de trabajo con los pequeños productores del interior del país. Además, bajo este esquema se aprovecha la estacionalidad, dado que en esos lugares la producción de palta se da entre los meses de febrero a abril, lo cual permite ser de los pocos exportadores de este producto en el mercado internacional en esa época. Cabe resaltar, que existen aproximadamente tres mil productores interandinos de palta Hass en lugares como Cusco, Arequipa y La Libertad, los cuales cultivan un total de 2,700 ha de palta.

“Exportaciones de palta Hass en la campaña 2020 superarán a la anterior”

Bustamante (2019), el presidente de PROHASS, indicó que las exportaciones del año 2020 serán superiores a las del 2019, las cuales fueron de 285 mil toneladas. Este crecimiento estaría sustentado en el incremento de las áreas de producción (Olmos y la sierra) y en el aumento de la productividad de las plantas jóvenes, así como en la baja productividad peruana en el 2019. Con respecto a los destinos de venta, indicó que Asia y Latinoamérica son mercados cada vez más importantes. También, aparecen mercados como Corea del Sur y Tailandia.

“Uvas, arándanos y paltas conforman el ‘top 3’ de la agroexportación peruana”

Agraria (2020) detalla que la palta, uva y arándanos son el “top 3” de las agroexportaciones peruanas. Además, resaltan la importancia de estos productos dado que sus ventas fueron de \$ 2,406 millones (uvas \$ 861 millones, arándano \$ 810 millones y palta \$ 735 millones) solo en el 2019, perteneciendo la palta y la uva a este podio los últimos 3 años. En la Tabla 2.7 se precisa el detalle del podio de los últimos 3 años, donde se observa la relevancia de la palta en los 3 últimos años. La palta tuvo en los Países Bajos su principal

mercado con un 33% de lo exportado. En 2019 el mayor exportador de palta fue Avocado Packing Company y en los años 2017 y 2018 fue Camposol.

Tabla 2.7. Podio de mayores productos exportados 2017 - 2019

Posición	2017	2018	2019
1	Café (US\$ 709 millones)	Uva (US\$ 811 millones)	Uva (US\$ 861 millones)
2	Uva (US\$ 641 millones)	Palta (US\$ 720 millones)	Arándano (US\$ 810 millones)
3	Palta (US\$ 586 millones)	Café (US\$ 679 millones)	Palta (US\$ 735 millones)

Fuente: Agraria, 2020.

“Los calibres 18, 20 y 22 son los que mayor valor agregan a la palta de exportación”

Rafael Martín, gerente comercial de Agrícola Chapi, señala que un aspecto clave para la exportación del fruto es su calibre, siendo las más valoradas las de calibres medianos que favorecen el empaque. Además, señala que frutos muy grandes son más complicados de embalar lo que afecta su precio en el mercado.

Asimismo, Martín (2020) señala que los agroexportadores al ser acopiadores pueden actuar como un eslabón fuerte en la cadena de valor, tomando en cuenta que la mayoría de los agricultores poseen terrenos pequeños, lo que afecta una certificación individual.

“Industria peruana de la palta asegura suministros pese a desafíos a medida que aumentan volúmenes”

A abril del presente año, pese a la crisis del COVID-19 se preveía un incremento de la demanda en los mercados globales. Bustamante (2020), presidente de Prohass, indica que el gobierno ha tomado decisiones acertadas en el sector, lo que no afectaría significativamente los volúmenes de exportaciones de la Palta Hass; sin embargo, los costos se han incrementado por el mayor control que se debe tener en los procesos y en el transporte de mano de obra.

También, señala que se espera un crecimiento de 5% respecto a la producción del año 2018, siendo el principal mercado el europeo seguido de Japón y China. El mercado estadounidense también es un buen destino, pero con costos logísticos más elevados, lo que favorece al productor mexicano. Sin embargo, la palta peruana es muy bien vista a nivel global.

“Envíos de espárragos, paltas y cítricos con mayor riesgo hasta junio”

A marzo del 2021 el gremio de agroexportadores consideraba de alto riesgo la situación de varios productos. A enero del 2020, hubo un crecimiento de 1.5% respecto al año anterior, lo que se verá afectado por el incremento de la pandemia en el mundo. Los costos se incrementarían por las mayores exigencias de sanidad; sin embargo, estas son necesarias para la continuidad de las operaciones, cuyo pico de demanda se da en mayo y junio.

En conclusión, la producción y exportación de palta ha mostrado un escenario favorable en años pasados, con muy buenas proyecciones a futuro. En ese sentido, las noticias más cercanas a la aparición y expansión de la pandemia del coronavirus son bastante optimistas en cuanto a los volúmenes de exportación, los cuales se verían levemente afectados; sin embargo, los costos se incrementarían debido a los transportes del personal y a los mayores cuidados sanitarios dada la coyuntura. Cabe mencionar que, los principales destinos de la palta son Europa y Asia.

2.4. Marco legal relevante

Con respecto al marco legal relevante para el negocio se tiene la Ley 27262 - Ley General de Semillas aprobado mediante Decreto Supremo N° 021-2014 MINAGRI. En dicha ley se establecen las normas complementarias que determinan el procedimiento de registro para cultivos comerciales y en la certificación, producción, venta y supervisión de semillas de palta. Por otro lado, el Decreto Supremo N° 115-2001-EF aprobó la franja de precios que determina la política comercial y estabiliza costos de importación y los precios al interno del país de determinados productos agrarios, entre los que se encuentra la palta.

Por el lado de los requisitos, la palta tiene los siguientes: certificado de producción, planta de empacada aprobada por SENASA, aprobación de inspección fitosanitaria, y tramite al frío de los frutos. PROHASS (2014) señala que, dentro de estas exigencias se encuentran:

- Resolución Legislativa N° 27198, Convención Internacional de Protección Fitosanitaria de la FAO.
- D.S. N° 009-2000-AG, Reglamento para el Control, Supresión y Erradicación de Moscas de la Fruta.

- D.L. N° 1059, Ley General de Sanidad Agraria.
- D.S. N° 018-2008-AG, Reglamento General de la Ley General de Sanidad Agraria.
- Decreto Supremo N° 032-2003-AG, que aprueba el Reglamento de Cuarentena Vegetal.
- Resolución Directoral 020-2010-AG-SENASA-DSV, Procedimiento para el monitoreo y/o prospección de plagas del palto.

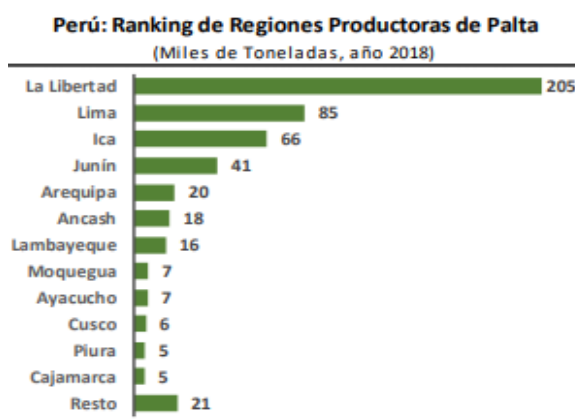
CAPÍTULO III ESTUDIO DE MERCADO

3.1. Oferta

3.1.1. Competidores actuales

En el Perú las principales regiones productoras de palta son La Libertad y Lima (ver Figura 3.1). Se observa que La Libertad lidera la producción de este producto con 205 millones de toneladas en el 2018.

Figura 3.1 Principales regiones productoras de palta



Fuente: Adex (2018)

Por el lado de los competidores actuales, se cuentan con la empresa Avocado Packing Company y Westfalia Fruit, con el 9.16% y el 7.98% de participación del mercado respectivamente (ver Tabla 3.1). Avocado Packing Company es una empresa con sede en Lima fundada en el 2013. Westfalia Fruit es una empresa que además de palta, exporta espárrago, uva, blueberry, entre otros.

Tabla 3.1 Principales empresas exportadoras de palta en el 2020

Ruc	Razón Social	%Part. 2020
20555757469	AVOCADO PACKING COMPANY S.A.C.	9.16%
20600876491	WESTFALIA FRUIT PERÚ S.A.C.	7.98%
20340584237	CAMPOSOL S.A.	7.35%
20461642706	AGRICOLA CERRO PRIETO S.A.	6.98%
20325117835	SOCIEDAD AGRICOLA DROKASA S.A.	4.52%

20501923428	CONSORCIO DE PRODUCTORES DE FRUTA SA	4.20%
20373860736	VIRU S.A.	3.38%
20410065364	CORPORACION FRUTICOLA DE CHINCHA SAC	2.73%
20131565659	TAL SA	2.19%
20411808972	AGRICOLA PAMPA BAJA S.A.C.	1.96%

Fuente: Siicex (2021)

3.1.2. Competidores potenciales

Actualmente, existen otras empresas agroexportadoras que podrían entrar al mercado de palta Hass. Entre ellas se tienen a Gandules Inc, Danper Trujillo, entre otros. Gandule Inc exportó 49 millones de kilos de productos por un valor FOB de US\$ 92 millones. Danper exportó 59 millones de kilos por un valor FOB de US\$ 163 millones. Dichas empresas han sido de las principales agroexportadoras a nivel nacional, no obstante, no están enfocadas en el mercado de palta.

3.1.3. Sustitutos

La palta es un producto alimenticio que proviene de la chacra cuya aceptación no sólo depende de su valor nutritivo, sino del estado físico en el que se encuentra, así como de sus atributos como: tamaño, textura, color, entre otros. Es así como la palta Hass peruana podría, más que sustitutos, tener competidores a partir de exportadores de otros países como México y Chile.

La palta Hass a partir de su sabor no es comparable con otras frutas; sin embargo, en base a la oferta y relación de los demandantes con los productores, ante la ausencia de producción de palta podría sustituirse por: manzanas, peras y uvas (Covarrubias, 1996). A nivel de consumo por segmentos, existen grupos bien identificados de consumidores como los “millenials” y personas que consumen productos saludables; por lo que sustitución es complicada (Campos et al., 2015).

Por otro lado, Bioguía (2018) señala que, si lo que busca el consumidor es su nivel nutricional, la palta, que además tiene un precio considerado como alto puede ser sustituida por semillas de calabaza que poseen mayores vitaminas y minerales (calcio y magnesio).

3.1.4. Mercados relacionados

En cuanto a los mercados relacionados con su producción y comercialización se tienen el de maquinarias, tierra agrícola, mano de obra, agua y transporte. Si el precio de las maquinarias se incrementara los costos se incrementarían y con ello el precio; sin embargo, esto es poco probable debido a la alta oferta que existe de estos bienes en el mercado mundial y local. A nivel de tierra agrícola, dado el modelo de negocios lo que se busca es fidelizar a los pequeños productores a partir de incentivos que mejoren sus ganancias, es decir los cambios en los precios de tierras netamente agrícolas no deberían afectar el modelo de negocios. El costo de agua con fines agrícola también es fijo debido a la oferta del recurso en la zona.

Los mercados que podrían afectar más el precio final de la palta son el laboral y el transporte. En cuanto al laboral si bien actualmente existe oferta de mano de obra debido a que la pandemia COVID19 ha reducido los puestos de trabajo en varias industrias. Por ello, el costo de mano de obra podría reducirse como tal. Sin embargo, los controles que deben ejercerse en el recurso humano son mayores para evitar posibles contagios. Esto junto a la puesta en práctica de protocolos podría aumentar el costo de producción, empacamiento y certificaciones de la palta. En cuanto al transporte, este podría incrementarse debido al mayor número de procesos en el traslado como efecto de la pandemia.

3.2. Demanda

La pregunta de rigor es hasta cuánto crecer, hasta donde crecer, ¿cuál es el techo? Sin embargo, esta cifra está aún muy lejos de las tendencias mundiales de agroexportación de palta, de la apertura de nuevos mercados en Asia, Corea, Japón y la cultura dietética sin contar la industria cosmética, línea de productos orgánicos y medicina alternativa moderna.

San Miguel Fruits S.A. tiene el horizonte claro hasta dónde llegar en el mercado asiático (China), por ejemplo; se plantea llegar a conquistar por lo menos al 3% de su población total (43 millones de chinos) en un horizonte de 07 años, con un consumo per cápita no menor a 1.50 Kg/persona/año, con ello asegura una demanda/oferta en palta de 60 millones kg. que hoy no los tiene contemplado. Para ello tiene montado todo un eficiente sistema logístico, marketing, productivo, transporte marítimo, tecnología en calidad postcosecha y contactos de comercialización en dicho país.

Todos los actores comerciales mundiales coinciden en proyectar sus ventas de palta de manera creciente, porque tienen aún mercados vírgenes por explorar; estos son el Asiático, Coreano, Ruso, Australiano sin contar el Africano.

3.2.1. Motivación de compra

En base a la revisión del análisis de la oferta actual de la palta Hass, se puede indicar que el producto goza de las siguientes características:

- Un tamaño medio, alrededor de 250 gramos con pepa pequeña, el cual es bastante bien aceptado por los mercados de destino.
- Cáscara gruesa y rugosa que es fácil de pelar y de extraer la pepa, así como un color uniforme que va desde un tono verde oscuro a violeta.
- Valores nutricionales a nivel de aceites alrededor del 20% con un buen sabor para comer en cualquiera de las comidas del día. Además, es fácilmente digerible, y tiene un alto impacto en las comunidades saludables.

3.2.2. Perfil del cliente

El cliente de San Miguel Fruits serán empresas que importen o comercialicen productos naturales, países tales como Países Bajos, Estados Unidos, España, entre otros. Dichos países son los que más importan palta fresca del Perú. Se buscan empresas con experiencia en el sector agroexportador y que importen grandes volúmenes de dicho producto.

3.2.3. Formato de encuesta

Para el análisis a realizar se aplicaron encuestas a los productores de palta de la variedad Hass proveniente del valle de Jequetepeque, Chepén, La Libertad, Perú, los cuales no forman parte de la empresa San Miguel Fruits S.A. Las preguntas para los agricultores fueron las siguientes:

Cuestionario a agricultores

1. N° Entrevistado _____
2. Edad _____ años
3. Años en la agricultura _____
4. ¿Su terreno es propio o alquilado?
 - a. Propio (N° de hectáreas _____)
 - b. Alquilado (N° de hectáreas _____)
5. ¿Qué productos cultivas?
 - a. Palta **Hass** ()
 - b. Palta de otra variedad ()
 - c. Otros productos ()

Si marca "a" pasar a la 7. Si marca "b" o "c" pasar a la 6.

6. ¿Qué necesitarías para cambiar sus cultivos a Palta **Hass**?
 - a. No Cambiaría
 - b. Asistencia Técnica
 - c. Contrato a largo Plazo
 - d. Financiamiento o Prestamos.
 - e. No () *Termina la encuesta*
7. ¿Cuántas hectáreas productivas o sembradas tiene la propiedad donde trabaja?
_____ Has.
8. ¿En los últimos 5 años ha recibido alguna capacitación relacionada con agricultura?
 - a. Sí (), ¿qué tipo?
 - a.1. Maquinaria () a.2. Cultivo () a.3. Comercialización () a.4. Otro () _____ (Indicar)
 - b. No (), ¿por qué?
 - b.1. No me interesa () b.2. Me interesa, pero no tengo tiempo ()
 - b.3. Nunca me la han ofrecido ()
9. ¿Pertenece a alguna asociación agrícola, de vivienda, de agua, entre otros?
 - a. Sí
 - b. No
10. ¿Tiene máquinas / equipos propios o los alquila?
 - a. Propios. ()
 - b. Alquilados. ()
 - c. No uso máquinas / equipos. ()
11. ¿Dónde vendes tus productos?
 - a. Mercado nacional ()
 - b. A un Tercero Acopiador ()
 - c. A un Tercero Exportador ()
 - d. Directamente a Mercado Extranjero ()

12. ¿Estaría dispuesto a vender sus productos a un acopiador que se encargue de la comercialización? Este acopiador le ofrecería asistencia técnica, operativa y de gestión.
- Sí
 - No

3.2.4. Marco muestral

La muestra tomada para el caso de los agricultores proviene del padrón de usuarios de Pacanguilla TP 5 del valle de Jequetepeque, Chepén, La Libertad, Perú. Este padrón cuenta con 205 agricultores, de los cuales se tomó como muestra a 134 personas (65%), los cuales fueron elegidos al azar. Los encuestados son mayores de edad, que cultivan palta, entre otros (arroz, banano, espárrago, entre otros).

3.2.5. Método de muestreo

Como se mencionó anteriormente se ha obtenido una muestra de 134 agricultores del padrón de usuarios de Pacanguilla TP 5 del valle de Jequetepeque, Chepén, La Libertad, Perú. Las personas encuestadas fueron elegidas de forma aleatoria. La información fue obtenida a través de encuestas por teléfono recogidas del 31 de agosto a 15 de noviembre de 2020.

Población objetivo

Agricultores de Pacanguilla TP 5 del valle de Jequetepeque, Chepén, La Libertad, Perú.

Ámbito geográfico

Valle de Jequetepeque, Chepén, La Libertad, Perú.

Unidad de investigación

La unidad es una persona.

Informantes

Productores.

Tipología de la muestra

El muestreo elegido es aleatorio. La selección de las personas encuestadas también fue aleatoria al ser tomada del padrón de agricultores.

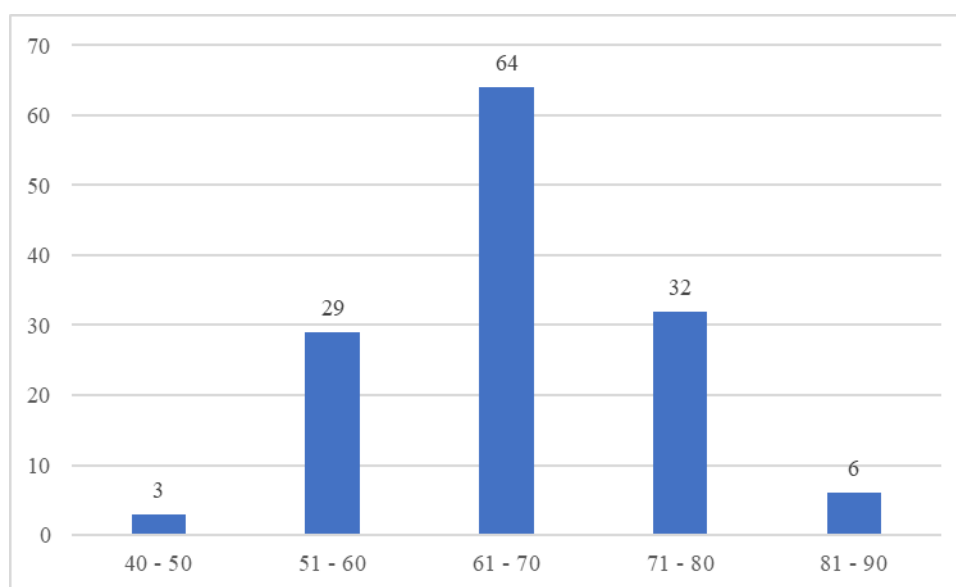
3.3. Guía de encuesta

Las encuestas fueron recogidas mediante llamadas telefónicas principalmente y en algunos casos se realizaron visitas en campo con la información obtenida del padrón de agricultores. Las encuestas se hicieron en el horario de 3 pm a 9 pm, periodo donde los agricultores ya han terminado con sus labores y se encuentran en sus hogares. La encuesta tuvo una duración promedio de 15 minutos.

3.4. Resultados de la encuesta

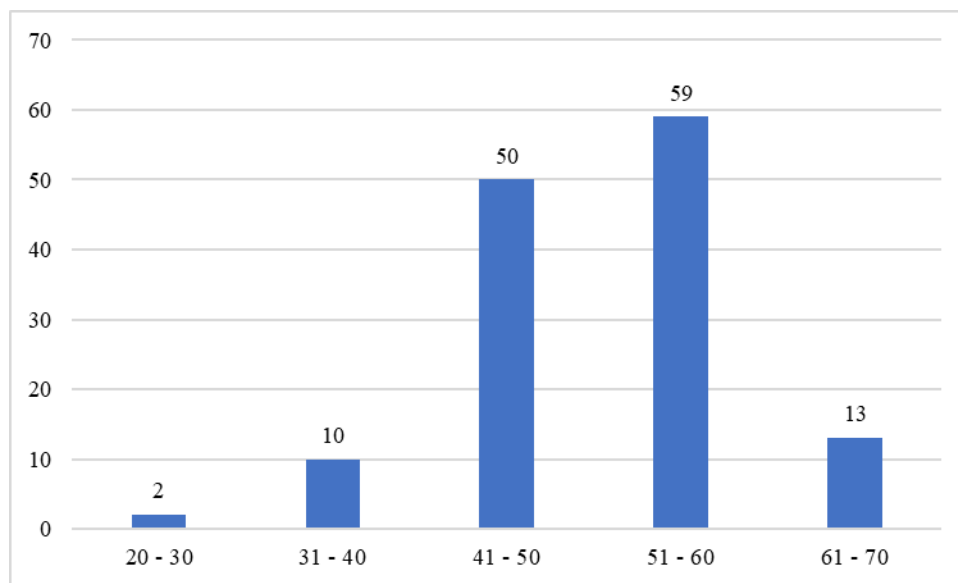
1. La edad mínima de los agricultores es de 48 años y la máxima de 85 años, siendo el promedio de 67 años. El mayor número de agricultores se encuentra entre los 61 y 70 años (64). El 93% de los agricultores se encuentran entre los 51 y 80 años (ver Figura 3.3).
2. La experiencia mínima de los agricultores es de 20 años y la máxima de 70 años, siendo el promedio de 52 años. En la muestra se cuenta con un 81% de encuestados que cuentan con experiencia mayor a los 40 y menor a los 60 años. El 9% de encuestados cuenta con más de 60 años de experiencia agrícola (ver Figura 3.4).

Figura 3.3. Histograma de frecuencias absolutas de edades



Fuente: Autores de esta tesis

Figura 3.4. Histograma de frecuencias absolutas de experiencia agrícola en años



Fuente: Autores de esta tesis

- De los 134 encuestados, 133 poseen terreno propio, siendo sólo uno el que lo arrienda con un tamaño de 1 hectárea. El 97% de quienes poseen terrenos, cuentan con áreas menores a las 10 hectáreas (ver Tabla 3.2).

Tabla 3.2. Tamaño de los terrenos propios

Tamaño (Ha)	Nº	%
0 - 10	129	97%
11 - 20	2	2%
20 - a más	2	2%
TOTAL	133	100%

Fuente: Autores de esta tesis

- El 68.66% de los agricultores ya cultivan palta Hass, 3.73% otra variedad de la fruta y 27.61% un producto diferente (ver Tabla 3.3).

Tabla 3.3. Número de agricultores según cultivo

RUBRO	# HAS	# AGRICULT	% HAS	% AGRICULT
PALTA HASS	809.66	92	84.57%	68.66%
PALTA OTRA VARIEDAD	26.00	5	2.72%	3.73%
OTRO PRODUCTO	113.02	37	11.81%	27.61%
TOTAL	948.68	134	100.00%	100.00%

Fuente: Autores de esta tesis

5. El 27% de los agricultores que se cambiaría a palta Hass indican que lo haría por contar con compra asegurada de su cosecha, otro 37.84% por contar con financiamiento, y el 35.14% si contara con asesoría técnica (ver Tabla 3.4).

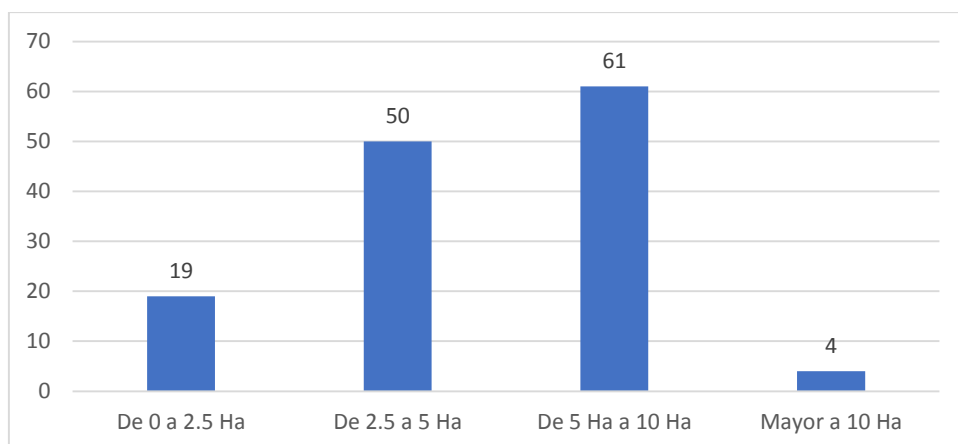
Tabla 3.4. Acceso al mercado

RUBRO	# AGRICULT	% AGRICULT
COMPRA ASEGURADA	10	27.03%
ASISTENCIA TÉCNICA	13	35.14%
CONTRATO LARGO PLAZO	0	0.00%
FINANCIAM Ó PRÉSTAMOS	14	37.84%
TOTAL	37	100.00%

Fuente: Autores de esta tesis.

6. De los 134 encuestados, 61 poseen un terreno de 5 Ha a 10 Ha, siendo 19 los que poseen un terreno menor a las 2.5 Ha. El 48.5% poseen terrenos mayores a 5 Ha (ver Figura 3.5).

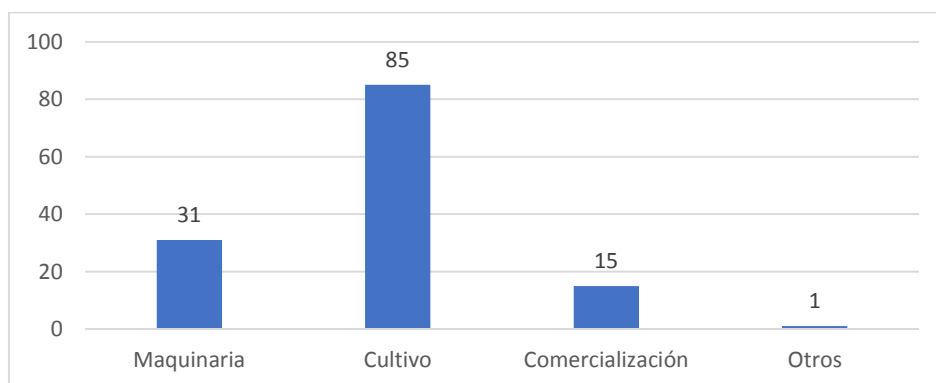
Figura 3.5. Histograma de frecuencias absolutas de tamaño de terreno



Fuente: Autores de esta tesis

- De los 134 encuestados, el 98.5% recibió algún tipo de capacitación. Del total de capacitados, 85 recibieron capacitaciones en temas relacionados a cultivos, 31 en maquinaria, 15 en comercialización y 1 en otro tipo (ver Figura 3.6).

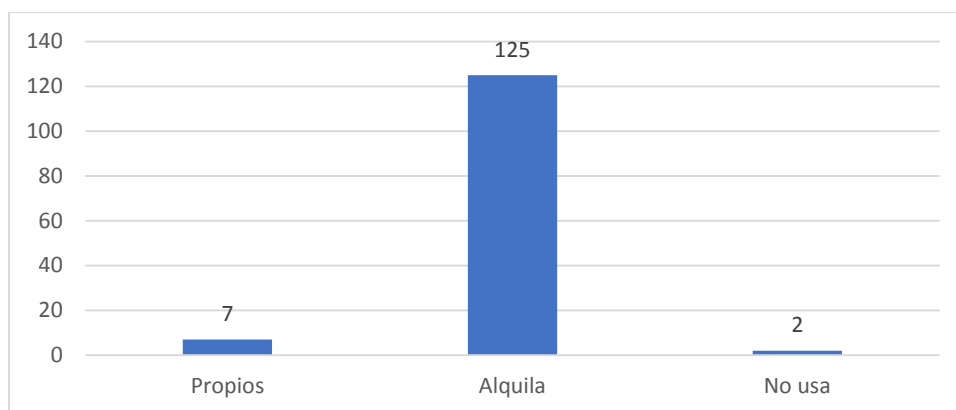
Figura 3.6. Histograma de frecuencias absolutas de tipos de capacitaciones



Fuente: Autores de esta tesis

- El 100% de los agricultores pertenece a alguna asociación agrícola, de vivienda, de agua, entre otras.
- Del total de encuestados, 125 alquila las máquinas o equipos que usa para su trabajo, 7 cuenta con máquinas o equipos propios y 2 indicaron que no utilizan máquinas o equipos (ver Figura 3.7).

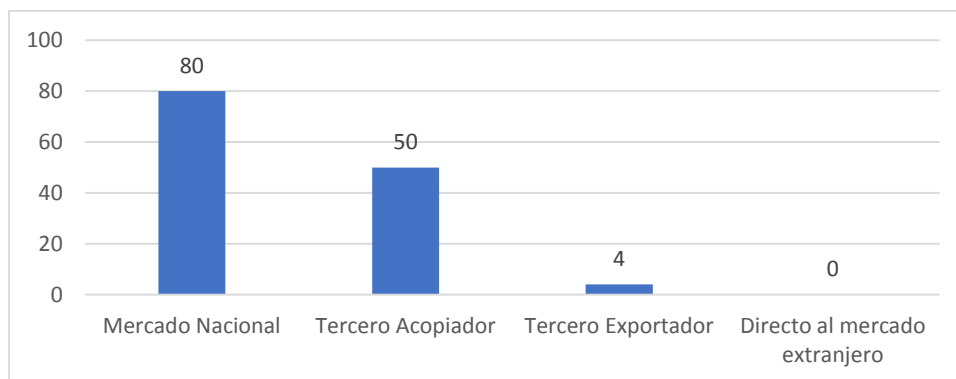
Figura 3.7. Histograma de frecuencias absolutas de propiedad de equipos y máquinas



Fuente: Autores de esta tesis

10. Del total de encuestados, el 59.7% indicó que vende sus productos al mercado nacional, el 37.3% a un tercero acopiador, el 3.0% a un exportador y 0% directamente al mercado extranjero (ver Figura 3.8).

Figura 3.8. Histograma de frecuencias absolutas de destino de venta de sus productos



Fuente: Autores de esta tesis

11. El 100% de los encuestados estaría dispuesto a vender sus productos a un tercero acopiador
12. El 90% de los agricultores que no cultivan palta Hass estaban dispuestos a cambiar de cultivo.
13. En base a los resultados se obtiene que de las 1,500 hectáreas el 84.57% está sembrada con palta Hass. Se espera llegar a ocupar el 90% del total del hectareaje de forma creciente.

14. Uno de los grandes objetivos del proyecto es tratar de incluir al 15.43% de hectáreas restantes que no cultivan palta Hass, los cuales incluyen a los agricultores que cultivan otros productos, otra variedad de palta o cuentan con tierra, pero no la cultivan. Para ello se planean tomar acciones que se presentarán en el Capítulo VI.

3.5. Guía de entrevista

El objetivo de realizar entrevistas a expertos en el rubro agroindustrial fue obtener información personalizada sobre experiencias y perspectivas relacionadas al modelo de negocio planteado en la presente tesis y poder comparar nuestra viabilidad en cuanto a las ventajas competitivas que nosotros planteamos dentro de San Miguel Fruits.

Las entrevistas fueron recogidas mediante llamadas telefónicas o videollamada (ver Anexo I). Las entrevistas se hicieron en el horario de 6 pm a 8 pm, periodo donde los entrevistados estaban fuera de su horario de trabajo. Los resultados de las entrevistas se encuentran en la Tabla 3.5.

Tabla 3.5. Resultado de entrevistas

1. Razón social de la empresa	Agrícola Cerro Prieto S.A.	Agrícola Casa Blanca	Avocado Packing Company	San Miguel Global Fruits S.A.	Paita Foods
2. Nombre del entrevistado:	Alfredo Chang Way	Eusebio Inti	Beatriz Fernández Palma	Wilfredo Choque Ayala	Giancarlo Pino
3. Cargo que desempeña:	Gerente Operaciones	Jefe Producción Palto	Jefe de Administración	Gerente Operaciones Perú	Gerente General
4. Actividad que desarrolla su empresa (definir el/los cultivo(s) y cuáles son para exportación):	Producción, Empaque y Comercialización en fresco (Palta, Uva, Espárrago y Arándano)	Servicio de Empaque para Exportación (Palta y Banano)	Servicio de Empaque para Exportación (Palta, Arándano y Mango)	Producción, Empaque y Comercialización en fresco (Palta, Uva y Mandarina)	Servicio de Comercialización (Palta, Arándano y Mango)
5. Años de experiencia en la agroexportación	15	12	4	18	10
6. Los cultivos que vende los obtiene a partir de	Cultivo propio	Cultivo propio	Ambos	Cultivo propio	Acopio
7. En cuanto al proceso y servicio de maquila y empaque de sus productos es:	Propio	Tercerizado	Propio	Tercerizado	Tercerizado
8. ¿Cuál es el costo aproximado del servicio de maquila y empaque de palta Hass?	0.195 US\$/Kg	0.21 US\$/Kg	0.20 US\$/Kg	0.189 US\$/Kg	0.20 US\$/Kg

9. ¿Qué volumen comercializa anualmente por tipo de producto? En porcentaje	Palta= 40 mil toneladas Arándano= 12 mil toneladas Uva = 5 mil toneladas Esparrago= 6 mil toneladas	Palta= 10 mil toneladas Banano= 3 mil toneladas	Palta= 30 mil toneladas Arándano= 4 mil toneladas Mango = 3 mil toneladas	Palta= 8 mil toneladas Mandarina= 13 mil toneladas Uva = 9 mil toneladas	Palta= 5 mil toneladas Arándano= 2 mil toneladas Mango = 3 mil toneladas
10. ¿Dónde vendes tus productos?	Mercado internacional	Mercado internacional	Mercado internacional	Mercado internacional	Mercado internacional
11. En caso ya exportara palta Hass, ¿cuáles considera que son los factores críticos de éxito de su agroexportación?	Comercialización	Comercialización	Maquila y empaque	Comercialización	Maquila y empaque

Fuente: Autores de esta tesis.

De las entrevistas realizadas se puede concluir que todos los expertos coinciden en que existe una demanda creciente de palta a nivel mundial cuya tendencia de crecimiento actualmente no avizora ningún estancamiento o declinación en el corto, mediano y largo plazo. Esto debido a que la palta Hass peruana está ingresando a mercados vírgenes tales como Asia y Rusia, regiones con alta densidad demográfica.

Por otro lado, los expertos también indican que el precio en mercados vírgenes es significativamente mayor a los precios en los mercados tradicionales. Y en general existe un incremento ligero del precio de la palta a nivel mundial que demuestra que aún se encuentra en una etapa temprano de crecimiento.

Así mismo la mayoría considera que los factores clave para el éxito de la agroexportación de la palta Hass es principalmente la negociación de precios durante la etapa de comercialización y segundo, la tecnificación de la cadena de frío para poder llegar a mercados que demandan bastante tiempo de tránsito asegurando la calidad del producto.

Finalmente, los expertos recomiendan seguir apostando en el cultivo de la Palta, principalmente variedad Hass, por sus cualidades organolépticas muy demandadas por los mercados internacionales que a pesar de la crisis sanitaria no ha evidenciado estancamiento.

CAPÍTULO IV ESTRATEGIA

En el presente capítulo se realizará un análisis estratégico de la empresa y el proyecto con el fin de determinar una estrategia. Para ello, se utilizarán diversas herramientas que permitan posteriormente tener más clara la propuesta de negocio.

4.1. Estrategia: Análisis

4.1.1. Análisis PESTEL

A continuación, se realiza un análisis de las variables externas que pueden afectar al negocio: Político (P), Económico (E), Social (S), Tecnológico (T), Ecológico (E) y Legal (L).

4.1.1.1. Político

Ríos (2020) señala que el país se encuentra en una profunda crisis de carácter social, económica y política que desvincula a los poderes del Estado con la sociedad; lo que ahonda la desigualdad y exclusión de muchos ciudadanos. Esta situación que era considerada “normal” en el tiempo se agravó debido a la corrupción en general y las condiciones de infraestructura con las que se cuenta para enfrentar la pandemia COVID19 que se ha traducido en miles de muertos en Lima y provincias.

Se hace necesario realizar un análisis del débil Estado peruano, dirigido por personas cuestionadas en varios casos de corrupción los cuales son señalados por la sociedad, y quienes varios a su vez fueron elegidos recientemente en el primer mes del presente año. Cabe señalar que el parlamento actual fue elegido con menos del 60% de votantes y en medio de un sistema con muchas deficiencias, lo que podría deslegitimar la institucionalidad de este, al no representar a la mayoría de los peruanos.

El sistema de salud ha sido un gran señalado, toda vez que no sólo se ha visto la falta de infraestructura en plena pandemia, sino las carencias de recursos humanos e instituciones capaces de regular y dirigir su gobernabilidad contra el COVID19, lo que incluye las atenciones de pacientes y la gestión de compras de equipos.

En cuanto al sector educativo, también se evidenciaron las carencias del sector, luego de que se suspendieran las clases a nivel nacional (con fines de distanciamiento social), sin que

se cuenta con la infraestructura nacional (equipos y redes) para que los alumnos, sobre todo, los de educación escolar puedan acceder a sus clases.

Si bien la imposición del distanciamiento social fue acertada; no existen las condiciones estructurales para que la sociedad peruana la cumpla debido a la falta de organización lo que incluye: informalidad laboral, carencias de servicios básicos y medidas económicas ineficientes como la ausencia de bonos económicos en los más pobres.

4.1.1.2. Económico

BCRP (2020) en su reporte de inflación de junio del presente año indica que la pandemia COVID19 ha modificado los panoramas económicos a nivel global a raíz de una reducción de los precios de los commodities y la ruptura de las cadenas de valor. Pese a ello, se prevé una recuperación a partir de la segunda mitad del presente año con la reapertura de las economías y las medidas de políticas fiscales y monetarias que se implementen. Es así como, si bien se espera una contracción del PBI global mayor al 5%, se espera que se recupere durante el 2021.

En cuanto al precio de los commodities, su precio se ha mantenido a la baja debido a la incertidumbre ocasionada por la pandemia; deteriorando no sólo sus precios sino también los términos de intercambio. A nivel de cuenta corriente se presentaría un déficit bajo parecido al de periodos pasados. En el sector privado se resalta un menor volumen de exportaciones y la caída de las utilidades debido a los menores niveles de producción. También se presentaría una contracción de la demanda interna (12%) como resultado de un menor consumo y de la reducción de importaciones (18%).

El PBI del primer trimestre se redujo por encima del 3% por una menor producción de todos los sectores y el menor gasto público, siendo el estimado hasta el momento una caída del PBI por encima del 12% este año, lo que nos conllevaría a descuidar la estabilidad macroeconómica que incentive la inversión, el empleo y la producción.

A nivel fiscal, debido a la situación de menos ventas empresariales, se postergó el pago de los impuestos de los agentes durante el aislamiento social, y se aumentó el nivel de gasto lo que se traduciría en un déficit fiscal de 10% del PBI. Pese a ello, se tomaron medidas fiscales expansivas debido al bajo endeudamiento del país, por debajo del 30%. A nivel de

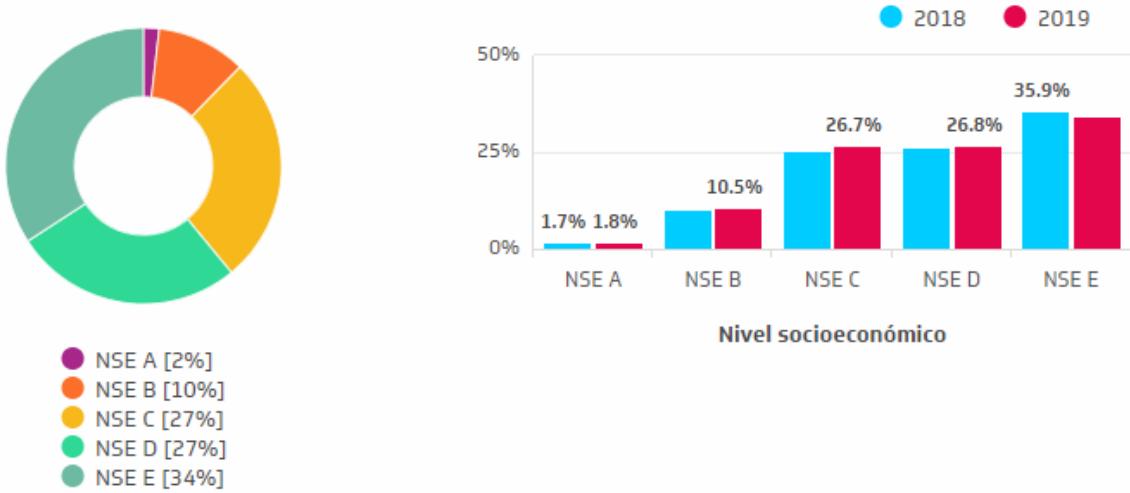
política monetaria se redujo la tasa de referencia desde 1.25% a 0.25% con el fin de mantener los flujos en el sistema financiero y las cadenas de pagos. Además, esto y las garantías estatales contribuyeron a que el costo de financiamiento de Reactiva Perú sea bajo. Estos bajos costos permitieron que los créditos en el sector privado se incrementen.

Cabe señalar que, pese a la crisis global y la incertidumbre, el PBI agrícola sí ha mostrado un crecimiento debido en gran a las fortalezas de la agroexportación que ha adoptado eficientemente los protocolos de sanidad necesarios para continuar sus actividades.

4.1.1.3. Social

APEIM (2020) señala que para el año 2019 entre los Niveles Socio Económicos D y E se encuentran más del 60% de los hogares en el país, siendo la cifra bastante similar a la del año 2018 (ver Figura 4.1), pero cuya cifra va a agravarse en el presente año como producto de la pandemia, no debiendo ser la excepción el departamento de La Libertad. Cabe señalar que a nivel nacional menos del 2% se encuentran considerados en el NSE A.

Figura 4.1. Distribución NSE del Perú 2019

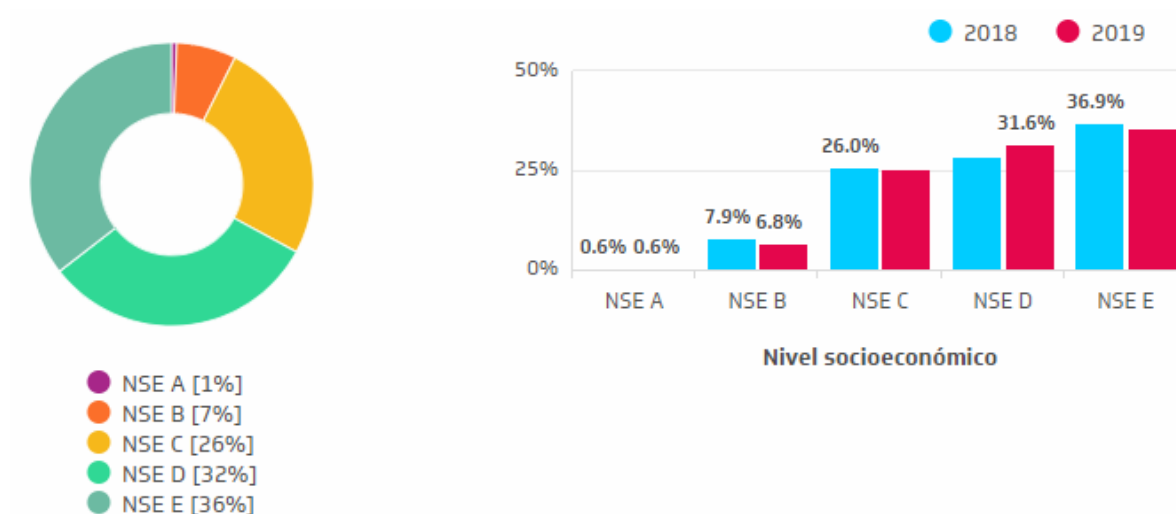


Fuente: APEIM (2020)

Si luego, se revisa el perfil SE del departamento de La Libertad se observa que cerca del 70% pertenecen a los dos últimos NSE (ver Figura 4.2), esperándose se deteriore esta situación producto de la pandemia. Es en estos NSE D y E donde se ubican los pequeños agricultores que cultivarán la palta, por lo que se espera tener un impacto significativo en su calidad de vida al asegurarles la compra de su producción. Cabe señalar que, el gasto

promedio mensual de los NSE D y E son S/ 2008 y S/ 1,228, mientras que el nivel de ingreso promedio mensual es de S/ 2,687 y S/ 1,565, respectivamente.

Figura 4.2. Distribución NSE de La Libertad 2019



Fuente: APEIM (2020)

4.1.1.4. Tecnológico

Redagrícola (2017) señala que la “atmósfera controlada” es la técnica más eficiente y utilizada a nivel global para la palta, sobre todo la Hass que se exporta al mercado europeo y asiático. Esta técnica consiste en colocar a las frutas en contenedores controlando su atmósfera tal como lo señala su nombre, esto debido a que la palta es fácil de estropear, por lo que se busca retrasar los tiempos de pudrición. A su vez debe tenerse un buen control del aire acondicionado porque el exceso de oxígeno y dióxido de carbono también pueden malograr los productos. Para evitar que los productos se malogren se debe realizar el despacho al extranjero en un tiempo no mayor a cinco días de realizada la cosecha. Es por ello, que el manejo post cosecha es considerada como clave.

Bruno Defilippi en el mismo artículo señala que las tecnologías para mantener las frutas resguardadas deben continuar, existiendo dos alternativas: el 1-MCP (1-metilciclopropeno) y las bolsas de atmósfera modificada (AM). Mientras que el primero consiste en colocarlo durante la postcosecha; en el segundo se colocan en bolsas, pero hasta que llegan al consumidor final (ver Figura 4.3).

Figura 4.3. Tecnología post cosecha palta



Las tecnologías para extender vida de postcosecha de palta se basan en los productos de su metabolismo. Estas pueden ser modificadas a través de la aplicación de productos y/o modificando su ambiente (temperatura, gases) con el embalaje o medio de transporte.

Fuente: Redagrícola (2017).

El 1-MCP ya ha sido probado en varios frutos incluido la palta, sin embargo, los resultados no han sido del todo bueno, debido a las grandes diferencias que se presenta en la maduración, y siendo las paltas con mayor contenido seco las que mejor reaccionaron. Este método ha funcionado en Sudáfrica, pero no en Chile, debido a las mayores distancias de este último a los destinos finales, por lo que el efecto adverso también sería más probable para el Perú.

Las bolsas AM son poco recomendadas para la palta, debido a que necesita respirar más que otras frutas por lo que exige un mayor monitoreo de la cadena de frío, no siendo utilizada actualmente en palta. Asimismo, se cambiaría las presentaciones del producto que actualmente llegan a su destino en cajas de cartón. Esta tecnología puede funcionar en algunos productos, sin embargo, a una escala comercial aún no ha sido exitoso.

4.1.1.5. Ecológico

WAC (2020) indica que muchos consumidores de países desarrollados cada vez demandan productos que sean eco amigables, es decir que no contaminen el medio ambiente y que sus insumos, en toda la cadena de valor, contengan menos químicos que afecten negativamente a la vida del planeta y su recomposición. En ese sentido, la palta no es la excepción presentándose en países como Colombia y México la alternativa y el uso de fertilizantes orgánicos con el objetivo en el mediano plazo de eliminar el uso de insumos químicos que degraden los suelos.

De ese modo, el objetivo de la agricultura en el mediano y largo plazo es de ser orgánica, en el que además se aprovechen al máximo los residuos de cosecha y en el que se empleen, por ejemplo, abonos eco amigables como el compostaje. La investigación ha permitido observar que el empleo de abono orgánico no incrementa significativamente la probabilidad de enfermedad de los frutales; asimismo, resulta en productos más grandes y con atributos más apreciados por los consumidores. Por otro lado, no se amplían los tiempos de cosecha ni la velocidad de crecimiento de los paltos.

FAO (2010), también viene incentivando a nivel global no sólo la producción de alimentos orgánicos y eco amigables, sino la promoción de la agricultura sostenible que no siga deteriorando los suelos, el medio ambiente, y la calidad de vida de los seres humanos. En ese sentido, periódicamente publica manuales y documentos que fomenten estas nuevas buenas prácticas agrícolas.

4.1.1.6. Legal

El marco legal relevantes para el desarrollo del negocio de plantación y comercialización de palta ha sido mencionado en múltiples artículos PROHASS (2014). Es así como la Resolución Legislativa N° 27198 es la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria, refrendada por la FAO, y que no sólo vela por los productos que llegan al mercado local, sino también al mercado extranjera.

La Ley General de Sanidad, D.L. N° 1059, y su Reglamento del año 2008 tienen como finalidad facilitar los Acuerdos de Libre Comercio entre el Perú y naciones extranjeras, promoviendo la competitividad y el mejoramiento del marco regulatorio agropecuario. Algunos aspectos que menciona esta Ley y su reglamento son: las autoridades participantes, los roles de los participantes, las movilizaciones, las declaraciones de zonas peligrosas y saludables, estado de emergencia y medidas en el sector, campañas e inspecciones, certificaciones, y procesos de exportación.

También existe el Decreto Supremo N° 032-2003-AG, que aprueba el Reglamento de Cuarentena Vegetal cuyo objetivo es evitar el ingreso y la salida del país de productos con agentes que puedan dañar la vida del ser humano, e incluso la flora y la fauna. Por su parte y enfocada plenamente en el producto del plan de negocios, se cuenta con la Resolución

Directoral N° 0009-2014-MINAGRI-SENASA-DSV el cual es el procedimiento de certificación fitosanitaria de la palta (fruta fresca) exportable, siendo su alcance todos los agentes de la cadena de valor desde el productor hasta el transportista.

Por último y debido a la emergencia sanitaria, como consecuencia del COVID19 se debe tener en cuenta la aprobación de los protocolos para la actividad agrícola que promueve las actividades del sector y el aseguramiento de la cadena productiva de alimentos a nivel local y global. La Resolución Ministerial 094-2020 insta a empresarios y trabajadores a tomar las medidas de salubridad que mitiguen los riesgos de la pandemia.

4.1.2. Fuerzas de Porter

A continuación, se realiza un análisis a partir de las 5 fuerzas de Porter.

4.1.2.1. Poder de negociación de los proveedores

A nivel de proveedores, se cuenta con pequeños agricultores los cuales serán los aliados para llevar a cabo el cultivo y la cosecha de las paltas. Además de los camioneros, quienes transportarán las paltas al centro de acopio y a la zona de embarque.

Actualmente en Trujillo, hay una gran variedad de zonas agrícolas con las que se puede llegar a un acuerdo para lograr el cultivo de las paltas, ofreciéndoles beneficios por su trabajo y de la misma manera con las personas encargadas del transporte. De esta manera, se podrían formar alianzas para trabajos en conjunto.

Tomando en cuenta, que existen pequeños agricultores con disposición al cultivo y venta de palta; así como de una amplia oferta de transportistas en el norte del país, se puede decir que el poder negociación de los proveedores es **medio**, sin embargo, existe un grado de incertidumbre debido a que, si otras empresas les ofrecen mejores condiciones a los pequeños agricultores, éstos podrían empezar nuevas negociaciones.

4.1.2.2. Poder de negociación de los clientes

Se considera que el poder de negociación de los clientes es **alto** ya que los proveedores de productos frescos, como son las paltas, no se dan abasto para brindar el servicio a la demanda de los grandes compradores del exterior. Además, pueden tener estándares de calidad muy elevados y con ello, variar el precio de compra de los productos.

Los requerimientos en el mercado internacional son bastantes altos, sobre todo en productos alimenticios frescos como frutas y verduras. Si no se cubren los requisitos mínimos, el cliente fácilmente descarta los productos y cambia hacia un nuevo proveedor que puede crear un problema de reputación para el país de origen.

Se podría decir que, el cliente internacional final evalúa primero la calidad y luego el precio; siendo ambos determinantes al momento de realizar la compra.

4.1.2.3. Entrada de nuevos competidores

La amenaza de ingreso de nuevos competidores es **medio/alto** ya que esta variedad de palta necesita de un ambiente específico para poder crecer adecuadamente, además de un tiempo determinado y cuidados especiales. Sin embargo, la actual demanda que se ha generado por los clientes finales al conocer su sabor y beneficios hace que más países deseen importarla y con esto, se llegue a conocer nuevos competidores los cuales puedan ingresar con precios menores generando competencia.

Conforme a lo mencionado anteriormente, nuevos competidores podrían tentar con mejores condiciones a los pequeños agricultores que dejarían de vender exclusivamente su producto a la empresa.

4.1.2.4. Productos sustitutos

En cuanto a su valor nutricional, la palta puede sustituirse con gran variedad de alimentos como: tomates, aceitunas, plátanos, entre otros. Tomando en cuenta el público consumidor, los que mayor preferencia tienen por la palta son los “millennials”, y consumidores de productos nutritivos y saludables, quienes valoran no sólo su composición sino su sabor y textura.

Dado que la palta podría considerarse como una fruta única en sabor y presentación, puede decirse que el poder de productos sustituto es **medio/bajo**. Esto siempre que el precio no se dispare, lo que sí podría llevar a que se deje de lado su consumo.

4.1.2.5. Rivalidad de los competidores actuales

El mayor exportador de paltas como país es México, por lo que es un alto competidor, además de contar con una gran cercanía con un potencial comprador que es Estados Unidos.

Sin embargo, Perú está en segundo lugar, esto podría indicar que, a nivel mundial de competidores, el nivel es **medio/bajo** ya que la exportación que tiene el Perú es de aproximadamente 250 toneladas al año.

En la actualidad, Perú exporta 95% de la variedad de palta hass, el 99% tanto como fruta fresca y congelada y 1% es destinado al consumo nacional. Las empresas peruanas con mayor exportación son Camposol, Westfalia Peru Fruit y Avocado Packing Company. Siendo estas las mayores exportadoras de palta a nivel nacional llegando a generar por encima de los USD 720 millones.

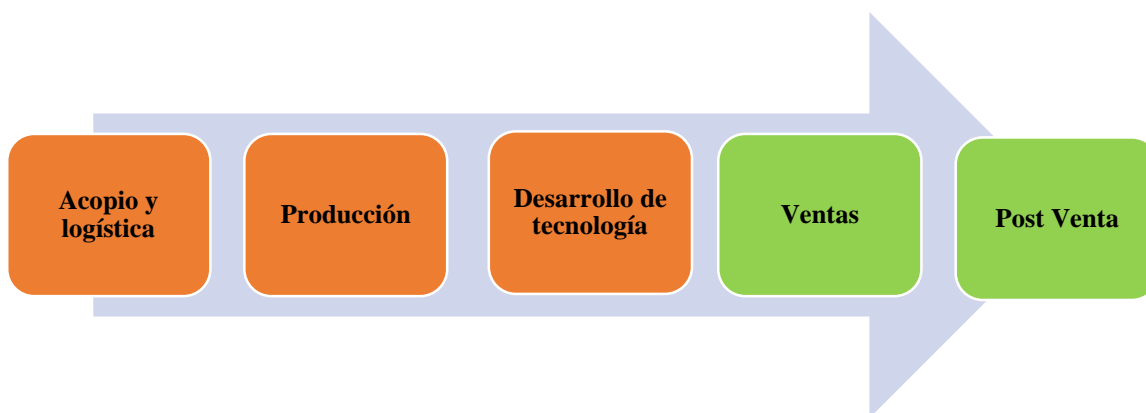
San Miguel Fruits S.A. en el año 2020 tuvo una exportación FOB por USD 28.5 millones con 13.5 millones de kilos; es decir tuvo una participación FOB de 3.31% a nivel de Perú (año 2020 se exportaron 458.99 millones de kilogramos por USD 858.72 millones siendo mayo, junio y julio los meses donde más se exporta. Cabe resaltar que el precio relativo promedio del año 2020 del kilogramo de palta fresca ha sido de US \$1.87) y la idea es pasar a tener una exportación FOB de USD 105.5 millones con 53.5 millones de kilos; es decir una participación mayor al 10.5% al 2028 a nivel de Perú.

De esta manera la empresa San Miguel Fruits S.A. estaría triplicando su oferta alineada a la demanda internacional y con ello estaría disputando el segundo lugar en el ranking agroexportador a nivel de Perú, con la inmensa diferencia que no contará con tierras propias de cultivo, en su lugar existirá todo un modelo productivo, logístico, exportador de negocio colaborativo y/o cooperativo bien cimentado como corresponde a nivel de economías de escala.

4.1.3. Análisis interno

Dentro de San Miguel Fruits S.A. las actividades que se identifican como primordiales son las que se presentan en la Figura 4.4). Se consideran dentro de esta cadena de valor a actividades primarias (como acopio y logística) y de apoyo (post venta).

Figura 4.4. Cadena de valor de San Miguel Fruits S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Para el acopio y la logística se diseñarán contratos con los pequeños agricultores del valle de Jequetepeque, Chepén, La Libertad, Perú. Para ello se considerarán contratos de compra venta con precios, lugar de entrega y tiempos. El contrato se hará con todos los agricultores identificados. Para el tema de calidad, la empresa cuenta con una política de calidad corporativa, que considera la adquisición de todas las certificaciones, tales como el certificado *HACCP*, *GLOBALGAP*, *EUREPGAP*, *GAP*, *BASC*, *SMETA*, además de la huella de carbono (*ISCC*) e hídrica, los cuales implican demostrar la inocuidad de la palta. Además, se hace necesario tramitar certificados de *DIGESA* que permitirán a compradores de otros países sacar registros que permitan su comercialización.

Por el lado de inventarios, se hace necesario controlarlos de forma óptima para determinar la cantidad mensual. Para ello se tendrá personal encargado de hacer el seguimiento de la producción y demanda. Se buscará minimizar las diferencias entre la oferta y la demanda, para mantener la menor cantidad de inventarios.

Para la etapa de producción se toma en cuenta la parte logística. Para ello se contará con un manual o procedimiento que garantice el abastecimiento de la palta Hass en coordinación

con las empresas del exterior y los productores para mantener el adecuado stock del producto. Se tendrá una verificación preembarque, el cual puede ser tercerizado.

Por el lado tecnológico, de acuerdo a la política digital corporativa, la empresa utilizará una página web con plataforma digital, una cuenta LinkedIn, Instagram y una APP's. Para mejorar las ventas, la empresa participará en ferias internacionales como Fruit Logística, Fruit Attraction, congresos, entre otros.

Se tendrán precios competitivos en el mercado internacional, precios competitivos de acopio de fruta a los agricultores, esta política corporativa de precios obedece a estándares internacionales y estructuras de costos bien cimentados orientados a un precio justo y adecuado, el precio máximo pagado a los agricultores será del 50% del precio final de venta, dado que el costo producción representa el 40%, la maquila el 20% y el 30% restante es retorno o rentabilidad antes de impuestos.

Finalmente, en relación con el servicio post venta, San Miguel Fruits S.A. cuenta con una política corporativa de atención al cliente, la misma que tendrá en cuenta el seguimiento del producto y servicio en tiempo real a través de encuestas digitales donde se medirá el nivel de satisfacción por parte de clientes y proveedores.

4.1.4. Matriz FODA

En base a los análisis previamente elaborados se elabora la matriz FODA para identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (ver Tabla 4.1).

Tabla 4.1. Matriz FODA

<p>Matriz FODA</p>	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se cuentan con certificaciones de calidad. 2. Contacto con pequeños agricultores del valle de Jequetepeque dispuestos al cultivo de palta Hass para exportación. 3. Flexibilidad en procesos de producción. 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bajos volúmenes de producción. 2. Dependencia de los agricultores. 3. Experiencia mínima en exportaciones. 4. Marca no conocida a nivel internacional.
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento del sector agrícola a pesar de la pandemia del Covid 19. 2. Aumento de tendencia de consumo de productos naturales por “millennials” y consumidores de productos naturales. 3. Reconocimiento de palta peruana en el mercado internacional. 	<p>Estrategias FO</p> <p>F1 y O2,3: Incrementar la comunicación de los beneficios de la palta peruana en la salud de las personas.</p> <p>F2 y O2,3: Comunicar a consumidores el origen de la palta haciendo hincapié en los pequeños productores de Valle de Jequetepeque.</p>	<p>Estrategias DO</p> <p>D3,4 y O1: Establecer alianza con distribuidores para facilitar el ingreso de la palta al exterior.</p> <p>D1,2 y O1,2,3: Establecer convenios con otros pequeños agricultores para incrementar la producción.</p> <p>D4 y O1,2,3: Utilizar la Marca Perú, el prestigio de la palta peruana, y acudir a ferias internacionales para hacer degustaciones.</p>
<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pequeños agricultores con poder de negociación medio debido a que serían el principal proveedor. 2. Estándares de calidad exigidos por el mercado internacional es elevado. 	<p>Estrategias FA</p> <p>F1 y A1,2: Acuerdos comerciales y volúmenes de compra con los agricultores, estableciendo estándares de calidad.</p> <p>F1 y A1,2,4: Mejorar innovación tecnológica de los pequeños agricultores</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>D1 y O2,3,4: Fijar la calidad del producto y crear vínculos con el fin de fidelizar a los clientes.</p>

Fuente: Elaboración propia.

4.1.5. Potencial de ventaja competitiva

Luego de haber realizado en el análisis contextual de la palta Hass que interviene en el presente plan de negocios, se señalará la potencial ventaja competitiva a partir de la matriz VRIO (ver Tabla 4.2).

El análisis VRIO señala que, en cuanto a las ventajas competitivas de paridad, los recursos más notables son: la buena reputación de la marca, la satisfacción de los clientes, y los colaboradores. En cuanto a ventaja competitiva temporal, los recursos sobresalientes son: la capacitación a los colaboradores y los mayores beneficios económicos para los mismos. Por otro, lado las fuentes de ventaja competitiva son la fruta y los procesos adecuados.

De ese modo, se puede decir que el producto es valioso al 100%, raro al 50%, inimitable al 25%, y organizado y alineado al 100%.

Tabla 4.2. Matriz VRIO

	Recurso	Valioso	Raro	Difícil de imitar	Organización alineada a recursos	Resultado
Ventaja competitiva paridad	Dirección de negocio	Si	No	No	Si	Si / No
	Colaboradores	Si	Si	No	Si	Si
	Marca	Si	Si	Si	Si	Si
	Infraestructura	Si	No	No	Si	Si / No
	Satisfacción de clientes	Si	No	Si	Si	Si
Ventaja competitiva temporal	Capacitaciones a colaboradores	Si	Si	No	Si	Si
	Mayor beneficios a colaboradores	Si	Si	No	Si	Si
	Publicidad	Si	No	No	Si	Si / No
	Promoción de ventas	Si	No	Ni	Si	Si / No
Ventaja competitiva sostenible	Fruta	Si	Si	Si	Si	Si
	Sanidad	Si	No	No	Si	Si / No
	Procesos adecuados	Si	Si	No	Si	Si

Fuente: Erut et al. (2016). Elaboración propia.

4.2. Estrategia: Propuesta de negocio

4.2.1. Modelo Canvas

El modelo Canvas permite plantear un nuevo negocio enmarcado en 9 divisiones: socios clave, actividades clave, recursos clave, propuesta de valor, relaciones con el cliente, canales,

segmento de cliente, estructura de costos e ingresos. La Tabla 4.3 señala los 9 puntos del modelo. A continuación, se detalla cada uno.

4.2.1.1. Asociaciones clave

Dentro de este punto se consideran a los agricultores de palta Hass ubicados en Trujillo. Adicionalmente, se considera a la planta acopiadora, potenciales inversionistas, brókeres, distribuidores y las empresas del extranjero que comprarán el producto.

4.2.1.2. Actividades clave

Las actividades clave incluye las certificaciones de la palta Hass, diseño de procesos desde el cultivo hasta la extracción. También se identifican las redes que se tendrán con los agricultores de la zona, para el acopio del producto por parte de la empresa, maquila y la inteligencia de mercado que incluya al agricultor dentro del proceso.

4.2.1.3. Recursos clave

Incluye la inversión en la planta, contratación de personal que se encargue de los procesos desde el acopio hasta la distribución y los clientes. También la inteligencia comercial que permita captar más clientes.

4.2.1.4. Propuesta de valor

La palta Hass será producida con todos los estándares de calidad y las certificaciones que pide el mercado internacional. Además, dado sus beneficios para la salud es un producto con múltiples usos en la gastronomía. Por otro lado, la empresa genera un impacto positivo en la sociedad dado que dinamizará el valle de Jequetepeque, Chepén, La Libertad, Perú.

San Miguel Fruits S.A. fomenta este cultivo como medio de mejora económica en los agricultores de esta zona, además de obtener un producto de gran calidad en el mercado internacional.

4.2.1.5. Relaciones con el cliente

Se participarán en ferias internacionales para que los clientes conozcan el producto y se muestre el impacto de San Miguel Fruits S.A. en los agricultores del valle de Jequetepeque, Chepén, La Libertad, Perú.

4.2.1.6. Canales

El producto se venderá a través de la empresa en otros países. Solo se atenderá al mercado internacional. Para captar a los clientes se harán a través de ferias internacionales, con el fin de comunicar los beneficios sociales que produce la empresa San Miguel Fruits S.A. Además, se trabajará a través de redes sociales y correo electrónico para formalizar los contactos.

4.2.1.7. Segmento de clientes

Se venderá el producto a empresas del exterior que importan productos agrícolas. La empresa exportará la palta Hass fresca.

4.2.1.8. Estructura de costos

Dentro de los costos se considera la producción de la palta Hass, maquila, fletes y gastos de distribución, remuneraciones, gastos de administración, ventas y gastos publicitarios. El principal costo será el de la palta.

4.2.1.9. Ingresos

Los ingresos serán principalmente por la venta de la palta Hass al mercado exterior.

Tabla 4.3. Modelo Canvas

<p>Asociaciones clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agricultores de palta Hass. • Potenciales inversionistas. • Distribuidores • Agroimportadoras. • Brókeres. 	<p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Certificaciones de la palta. • Diseño de procesos • Contratos de acopio. • Maquila. • Inteligencia de mercado. 	<p>Propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • La propuesta de valor de la empresa se basa en que San Miguel Fruits S.A. fomenta este cultivo como medio de mejora económica y calidad vida en los agricultores de esta zona, además de obtener un producto de gran calidad en el mercado internacional, por medio de capacitaciones, asistencia técnica y financiamiento. • La palta Hass será producida con todos los estándares de calidad y las certificaciones que pide el mercado internacional. 	<p>Relaciones con los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se participarán en ferias internacionales para que los clientes conozcan el producto y se muestre el impacto de San Miguel Fruits S.A. en los agricultores del valle de Jequetepeque, Chepén, La Libertad, Perú. 	<p>Segmentos de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empresas del exterior que importen productos agrícolas.
<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos fijos. • Costos de producción (materia prima, entre otros). • Gastos administrativos y de ventas. 	<p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planta de procesamiento. • Recursos humanos. • Inteligencia comercial. 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canales directos de ventas. • Ferias internacionales. • Correo electrónico. 	
		<p>Fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta de la palta Hass al mercado exterior. 		

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

4.2.2. Misión

Ser una empresa acopiadora de palta Hass de exportación, con altos estándares competitivos para satisfacer la demanda de los consumidores internacionales.

4.2.3. Visión

Llegar a ser la empresa comercializadora de palta Hass más importante del Perú y la región, de manera sostenible; sin descuidar el trato a los clientes ni a los colaboradores de la cadena de producción.

4.2.4. Estrategia

Se propone una estrategia de diferenciación. Esto tomando en cuenta que la palta Hass se distinguirá con las características: tamaño, sabor, textura, estándares de producción y comercialización.

4.2.5. Lineamientos estratégicos

Acorde con la misión, visión y estrategia de la empresa se cuenta con los siguientes lineamientos:

- Acopiar sólo frutos de palta Hass de primer nivel, demandado por el mercado global de este producto.
- Mantener la calidad de los productos ofrecidos con el fin de que la empresa sea comercial, operativa y financieramente sostenible.

4.2.6. Estrategias funcionales

Son las siguientes:

- A nivel de producción se propone buscar alianzas con los pequeños productores con el fin de fidelizarlos.
- A nivel estratégico se propone seguir de cerca los estándares de calidad de las frutas vendidas.
- A nivel de recursos humanos se propone tener colaboradores competentes del mercado.
- A nivel de marketing se mantendrá el precio de acuerdo al desempeño del mercado, el producto poseerá las características iniciales o mejorará en el tiempo.

- A nivel financiero, se buscarán alinear los presupuestos incluyendo los costos sin que esto signifique una minimización de la calidad del producto. Con ello se busca la rentabilidad.

Las estrategias funcionales se verán reflejadas en los siguientes capítulos.

CAPÍTULO V PLAN DE MARKETING

En el presente capítulo se desarrollará el plan de mercadotecnia de esta nueva unidad de negocio de San Miguel Fruits SA. Para ello se utilizará el enfoque de las 4P, sin dejar de lado el ciclo de vida del producto. Las acciones por tomar serán monetizadas en un presupuesto que será incorporado más adelante en la evaluación económica.

5.1. Portafolio de productos

El producto que desarrolla el presente plan de negocios es de la palta Hass con características de exportación; es decir, que posea un peso adecuado, sin aspecto irregular en su forma ni su cobertura (cáscara). Esta última actúa como protección natural de la fruta mientras que esté en su árbol y durante su trayecto a su destino final. La Figura 5.1 muestra fotos de la palta Hass exportable.

Figura 5.1. Palta Hass Exportable



Fuente: Falaratrading

Cabe señalar que la empresa San Miguel Fruits SA no cultivará las paltas, sino que buscará asociarse con los pequeños agricultores del valle de Jequetepeque en Chepén, La Libertad; a partir de un modelo de acopio.

El modelo no busca sólo beneficiar a la empresa, sino que tiene un objetivo social de integración en varios sentidos. Por un lado, la empresa reducirá costos al negociar con predios cercanos lo que a su vez permitirá ofrecer mejores precios a los agricultores. Por

otro lado, se buscará que puedan acceder a insumos, equipos y capacitaciones que les permita desarrollar eficiencias y habilidades.

5.2. Producto ampliado

La fruta no sólo debe tener un buen aspecto, sino que debe cumplir requisitos fitosanitarios, certificaciones que demandan los mercados y poseer un envasado que cuide sus características.

En cuanto a requisitos fitosanitarios, durante los últimos años los productores y acopiadores de la fruta han venido trabajando con SENASA y otras entidades del gobierno para desarrollar alianzas comerciales con demandantes potenciales en el extranjero como Estados Unidos, Europa, Japón y China; existiendo planes de trabajo enfocados a cada uno de estos países.

Figura 5.2. Modelo de envase de palta Hass



Fuente: Redagrícola (2017)

Siguiendo con el trabajo desarrollado por Prohass Perú se buscarán obtener dos certificaciones muy valoradas en el mercado:

- Global GAP, que certifica las buenas prácticas en la producción y manejo de frutas y verduras.
- SMETA, que certifica un ambiente seguro para los colaboradores; aspecto a tomar más aun en tiempos de pandemia.

Estas certificaciones contribuirán no sólo con la oferta de la empresa, sino con la buena imagen del país como exportador de la fruta.

Por otro lado, un aspecto importante es el del trayecto. Para ello se requiere de un adecuado empaclado el cual es tomado en cuenta en la certificación Global GAP. Este debe evitar el maltrato de las frutas (ver Figura 5.2).

5.3. Marca

En el presente plan de negocios no se busca desarrollar una nueva marca en el mercado sino más bien aprovechar el crecimiento de la demanda, y la demanda insatisfecha en el mercado mundial por esta fruta. En ese sentido son tres las marcas que intervienen, y las cuales se presentan a continuación:

- La marca Perú, la cual se ha venido posicionando desde hace más de una década alrededor del mundo, en diversos rubros (ver Figura 5.3).

Figura 5.3. Logo marca Perú



Fuente: Perutelegraph (2021)

- La marca Perú Prohass, que se ha desarrollado gracias al esfuerzo de los empresarios palteros, también durante más de una década (ver Figura 5.4).

Figura 5.4. Logo Perú Prohass



Fuente: PeruProHass (2021)

- La marca San Miguel de la misma empresa (ver Figura 5.5), que será la promotora y articuladora de esta nueva unidad de negocio. La empresa cuenta con presencia en varios países y con una experiencia de más de medio siglo generando negocios agrícolas en el mundo. Su vasta experiencia es más que nada en cítricos, incursionando en los últimos años en productos como la uva.

Figura 5.5. Logo San Miguel

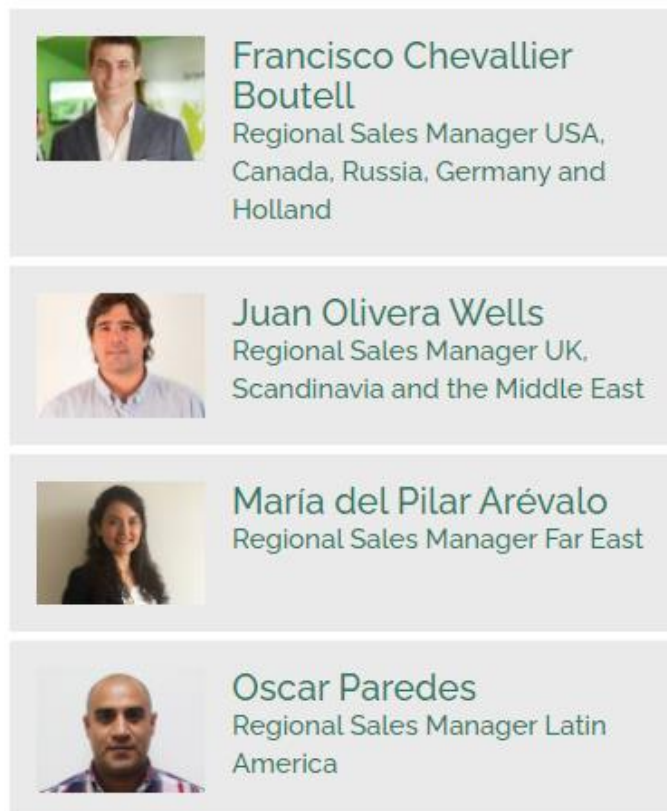


Fuente: San Miguel (2021)

5.4. Canales de distribución y venta

San Miguel cuenta con un área comercial con amplia experiencia de negociación con brókers o intermediarios que comercializan los productos con los principales establecimientos de Europa, Estados Unidos, y Medio Oriente (ver Figura 5.6).

Figura 5.6. Líderes comerciales



Fuente: San Miguel (2021)

Los intermediarios pueden actuar de diversas maneras en el comercio internacional de frutas. Por ejemplo, pueden realizar la compra de producciones de diferentes empresas como San Miguel para luego subastarlas o venderlas al mejor postor; en este caso

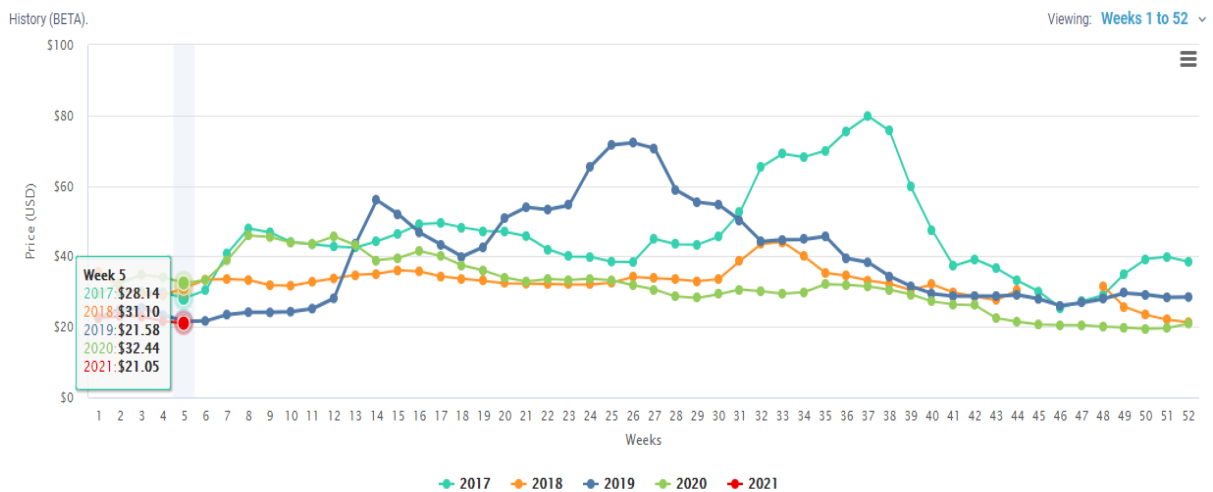
realizarían el pago total. También pueden actuar como simple conexión, entre comprador y vendedor por el que obtienen una comisión. En caso de no llegarse acuerdo con los brokers, se han dado situaciones en la que el propio equipo comercial de la empresa ha colocado directamente sus productos con establecimientos reconocidos como: Hipercor, Carrefour, Walmart, Lidl, Dia, Ahold, Colruyt, Abas, entre otros.

5.5. Política de precios

El precio con el que se comercializará la fruta dependerá del mercado. Cabe señalar que estos precios deberán cubrir los márgenes operativos y las ganancias del acopiador, San Miguel.

La Figura 5.7, muestra los precios por kilo de palta por semana desde el año 2017. Para la quinta semana del año, el precio es uno de los más bajos del periodo observado; sin embargo, se espera que el precio se recupere en el resto del año, como ya ha sucedido en periodos pasados. Pese a que el precio se encuentra deprimido, este no cae por debajo de los USD 20. Es así como se espera que en un escenario esperado el precio de la palta Hass oscile entre los USD 23 y los USD 25; en un escenario pesimista llegue a los USD 21 y en un escenario optimista supere los USD 28.

Figura 5.7. Precio histórico de la palta Hass



Fuente: Agronometrics (2021)

5.6. Política de créditos

Para este aspecto debe tomarse en cuenta la naturaleza del negocio, los hábitos en el comercio internacional de alimentos, y el tamaño de los actores. En cuanto a los dos primeros puntos la venta generalmente se realiza al contado, o con un periodo de crédito

que puede variar entre 30 y 60 días. Durante la comercialización participan las entidades bancarias de ambas partes que garanticen el cumplimiento en ambos lados. Por otro lado, respecto al tercer punto, los intermediarios, los establecimientos y las leyes de comercio internacional minimizan la probabilidad de incumplimiento.

5.7. Promoción y publicidad

El plan de marketing incluirá las estrategias Push y Pull para la promoción del producto. A continuación, se brinda mayor detalle sobre ambas estrategias.

5.7.1. Estrategia Push

La estrategia Push consistirá en transmitir el mensaje de promoción a los potenciales clientes, lo cual se dará en ferias alimentarias (como la Expoalimentaria) y mediante la página web (ver Figura 5.8) y redes de la empresa.

Figura 5.8. Página Web de San Miguel Fruits



El árbol de *palta* se caracteriza por su abundante follaje, con hojas brillantes y flores que crecen en racimos. La *palta* requiere de suelos con un pH preferentemente neutro, con buen drenaje, algo profundos y sueltos. La temperatura óptima para su desarrollo es de 20 °C, en zonas con buena exposición a la luz solar. Su alto poder nutritivo hace que la *palta* (y especialmente el aceite extraído de ella) sea actualmente un ingrediente que gana terreno entre los consumidores. En nuestras operaciones de Perú, producimos la variedad de *palta Hass*.

Palta Hass



Fuente: San Miguel (2021)

Adicionalmente, para incrementar la promoción se tendrán participaciones en eventos promovidos por el gobierno, tales como foros y ferias gastronómicas o agrícolas

de MINAGRI, PROMPERÚ, entre otras. También se participarán en ferias internacionales tales como:

- China Internacional Import Expo.
- Fruit Attraction
- ANUGA

5.7.2. Estrategia Pull

Mediante la estrategia Pull se utilizarán los contactos con los que cuenta la empresa San Miguel para establecer las relaciones entre empresas en el contexto B2B. Además, mediante el uso de esta estrategia, se va a identificar las necesidades de los clientes objetivos en el extranjero.

5.8. Ciclo de vida

Dentro del ciclo de vida del producto se plantean 3 principales hitos:

5.8.1. Etapa de lanzamiento

En este periodo se desarrollarán actividades para que los potenciales clientes vayan asociando la marca con la empresa y la palta Hass. Para ello se manejará un mix, considerando la participación de la empresa en ferias nacionales e internacionales, de manera que los potenciales clientes identifiquen a la empresa San Miguel Fruits Peru SA.

La campaña de lanzamiento incluirá el envío de muestras a los clientes actuales de la empresa y potenciales clientes, de forma que puedan probar las bondades del producto. Adicionalmente, se contará con una campaña de difusión a través de redes sociales.

5.8.2. Etapa mantenimiento

En esta etapa se aplicará una estrategia de táctica funcional que definirá claramente los atributos principales de la palta Hass de la empresa, así como su apoyo a los agricultores del Valle de Jequetepeque. Con este fin se utilizará una estrategia en base medios digitales las 24 horas del día, los 365 días del año, la cual seguirá una segmentación geográfica, para enfocarlas al mercado objetivo mediante campañas de Link Ads de Facebook, y anuncios pagados en Google Search.

Así mismo, se implementará una estrategia de marketing de contenidos, entre otros, y, así, fortalecer la página web con los atributos del producto y el apoyo al bienestar social y a la comunidad por parte de la empresa. Así mismo, se usará la base de datos de clientes

con los que cuenta la empresa para hacer campañas mediante el envío de correos electrónicos.

5.9. Fuerza de ventas

Dado que las ventas proyectadas de palta Hass dependerán tanto de la participación en ferias nacionales e internacionales, así como a un ámbito virtual, la fuerza de ventas estará conformada por el equipo comercial, compuesto por:

- Gerente Regional de Estados Unidos, Canadá, Rusia, Alemania y Holanda.
- Gerente Regional de UK, Escandinavia y Medio Oriente.
- Gerente Regional Lejano Oriente.
- Gerente Regional Latam.

Adicionalmente, se hará una evaluación constante de la fuerza de venta. Para ello, se utilizarán 2 fuentes de información, tanto la planificación de actividades y los informes de atención y retroalimentación de los clientes. La evaluación se enfocará en los siguientes puntos:

- Efectividad de las llamadas realizadas.
- Número de tratos cerrados al año.
- Tiempos de cierre de tratos (en días).

5.10. Personal clave

Dentro del personal clave considerado están los gerentes por mercado geográfico. El perfil de dicho personal es el siguiente:

- Bachiller o titulado de las carreras de Marketing, Ingeniería Industrial, Administración, Ciencias de la Comunicación u otra carrera afín al puesto.
- Experiencia mínima de 5 años.

Entre las funciones que tendría estarían:

- Desarrollar y monitorear la estrategia de mercadotecnia en base a los canales con los que cuenta San Miguel Fruits Peru SA.
- Comunicar el plan de marketing a todos los colaboradores.
- Monitorear el mercado internacional y los potenciales clientes.
- Desarrollar la participación de la empresa en eventos y ferias.
- Manejar el presupuesto del plan de marketing.

Finalmente, las competencias pedidas a este personal serían:

- Buena comunicación oral y escrita.
- Enfocado al cliente.
- Líder.

5.11. Presupuesto estimado

Una vez definido las etapas del plan de marketing para los primeros años del negocio, se hace necesario planificar un presupuesto que permita conocer el presupuesto anual, el cual será calculado en base a las proyecciones de producción y ventas del producto. Cabe resaltar que San Miguel Fruits en la actualidad ya cuenta con un presupuesto destinado a publicidad y marketing de manera corporativa, lo que se muestra a continuación es el presupuesto marginal adicional correspondiente a la ejecución del presente proyecto.

El presupuesto de marketing inicia con S/ 20,000 en el año 1, del cual se destinará S/ 13,000 para relaciones públicas, S/ 4,700 para publicidad digital, incluyendo la creación de la página web de la empresa, S/ 1,300 para la marca y S/ 1,000 para las muestras. Del segundo al quinto año el presupuesto de marketing será de S/ 18,000, del cual se destinará S/ 13,000 para relaciones públicas, S/ 2,700 para publicidad digital, S/ 1,300 para la marca y S/ 1,000 para las muestras.

San Miguel destinará una parte importante del presupuesto en relaciones públicas, con el objetivo de incrementar la visibilidad del negocio en el mercado internacional y mantener la mejor reputación de la empresa y el producto. Se hará hincapié en el apoyo al agricultor del valle de Jequetepeque.

La publicidad digital, considera la creación de la página web del segmento de palta Hass y de las redes sociales, con lo cual se buscará captar la atención de nuevos clientes y mantener la comunicación con ellos. Además, se utilizarán correos electrónicos para informar de forma más personalizada a los clientes más interesados con el producto. Por otro lado, la marca será promocionada mediante la compra de merchandising (folletos, entre otros), que permitirán presentar los principales atributos de la empresa San Miguel y de la palta Hass, así como el apoyo a los agricultores de la zona.

Finalmente, las muestras incluirán las degustaciones de palta Hass con el fin de que los clientes potenciales prueben el producto. Por tanto, dentro del presupuesto se

considerará la compra de canastas con la muestra, así como el flete del envío a los países donde se ubicarán los potenciales clientes.

Tabla 5.1. Presupuesto para el plan de marketing (S/)

Presupuesto Marketing (Soles)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Relaciones Públicas	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000
Ferias nacionales	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Ferias internacionales	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Publicidad digital	4,700	2,700	2,700	2,700	2,700	2,700	2,700	2,700	2,700	2,700
Creación de Página Web	2,000									
Redes sociales	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Correos electrónicos	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Marca	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
Merchandising	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
Muestras de producto	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
TOTAL (SOLES)	20,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000

Fuente: Autores de esta tesis.

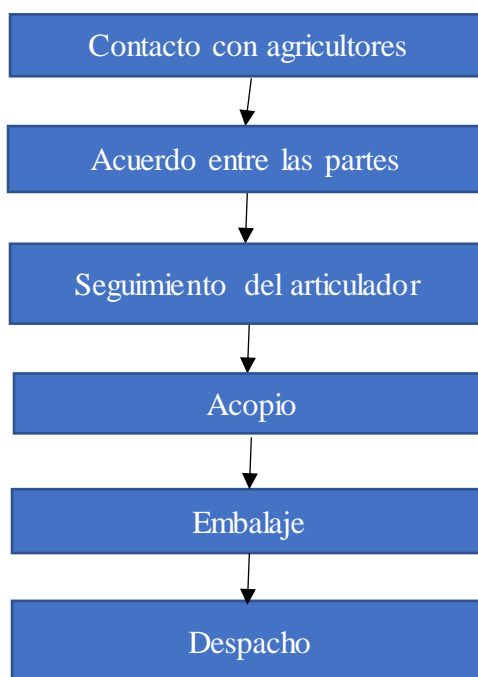
CAPÍTULO VI PLAN DE OPERACIONES

En el presente capítulo se desarrollarán los aspectos claves que tendrán que tenerse en cuenta en las operaciones de la unidad de negocios propuesta. Se revisarán los procesos a implementar, así como los recursos humanos y técnicos necesarios. Asimismo, se costeará la propuesta y se elaborará un presupuesto que será incorporado en la evaluación de la viabilidad financiera.

6.1. Procesos de la nueva unidad

Se han identificado los procesos señalados en la Figura 6.1, y que se explican a continuación:

Figura 6.1. Flujograma de procesos



Fuente: Autores de esta tesis

6.1.1. Contacto con agricultores

Tomando en cuenta lo señalado por los agricultores, en la etapa del estudio de mercado se les buscará nuevamente con fines de informarles, los planes de la nueva unidad de negocio de “San Miguel”. Se les solicitaría su apoyo como colaboradores proveedores de productos, lo que les aseguraría apoyo técnico para alcanzar los objetivos productivos, y los precios que recibirían por sus cosechas.

Según los resultados de las encuestas, en promedio un agricultor cuenta con 10 has y dado que dentro del radio de 25 kilómetros se cuentan con 150 agricultores, esto da un total de 1500 hectáreas. De estas hectáreas se ha priorizado para el proyecto la totalidad de hectáreas.

El contacto más significativo sería al momento de iniciar con la unidad de negocios; sin embargo, constantemente se le informaría al inicio de cada nueva campaña sobre la situación de la palta en el mercado.

Cabe señalar que, en un inicio se buscará contacto con los agricultores que ya cuenten con plantaciones de palta para evitar los bajos rendimientos iniciales de nuevas plantaciones. Sin embargo, de ser necesario se buscará a quienes estén interesados a cambiar de cultivo y se les incorporará en la producción.

6.1.2. Acuerdo con agricultores

6.1.2.1. Acuerdo con agricultores que ya cultivan palta Hass

Una vez informados los agricultores, se les propondrá firmar un acuerdo mutuo entre las partes (contrato ver Anexo II). En el cual se estipulará que los agricultores venderán su producción de palta a un determinado precio, el cual será fijado por la empresa, de acuerdo a la evolución de este en el mercado. Detalles como:

- Anticipos Bimestrales.
- Asistencia y Capacitación Técnica a los productores.
- Duración
- Obligaciones y Responsabilidades

Este pago, deberá incluir o tomar en cuenta ciertos costos de las asesorías técnicas a la que accederán los agricultores, los cuales se esperan sean mínimos pues se diluirían entre todas las hectáreas. Asimismo, como parte de responsabilidad social, “San Miguel” asumirá parte de este.

6.1.2.2. Acuerdo con agricultores que no cultivan palta Hass

El estudio de mercado señala que existe un 15.43% de hectáreas (231 Ha) de la zona de interés que no cultiva palta Hass. Se desea aprovechar la productividad y producción total de la zona por lo que se les incluirá, por lo que dentro de las aspiraciones se encuentra incorporar hasta el 90% de los que estaban dispuestos a cambiar de cultivo (207.9 Ha),

siendo el otro 10% quienes de ninguna manera aceptarían trabajar con San Miguel y/o cambiar de cultivo.

En el caso de estas casi 208 hectáreas se propone que San Miguel asume la ganancia neta de estos agricultores e iniciar las nuevas plantaciones de palta Hass. Para ello se propone realizar el pago del 70% de lo que recibirían como pago que es equivalente a alrededor de USD 410 por hectárea/mensual, monto que se llegaría al 100% en los años de cosecha, y siendo estas cifras superiores a lo que reciben en sus cultivos actuales los cuales redituán no más de USD 225 por hectárea/mensual.

Para el caso de los agricultores que cambiarán de cultivo se propone comprar plántones que tarden como máximo dos años en producir una palta exportable. Cabe señalar que los plántones serán registrados como activos biológicos de la empresa, por lo cual se podrá aprovechar el agotamiento contable durante la vida del proyecto. Adicionalmente, se les ofrecerá capacitación, asistencia técnica y financiera.

6.1.3. Seguimiento de los cultivos

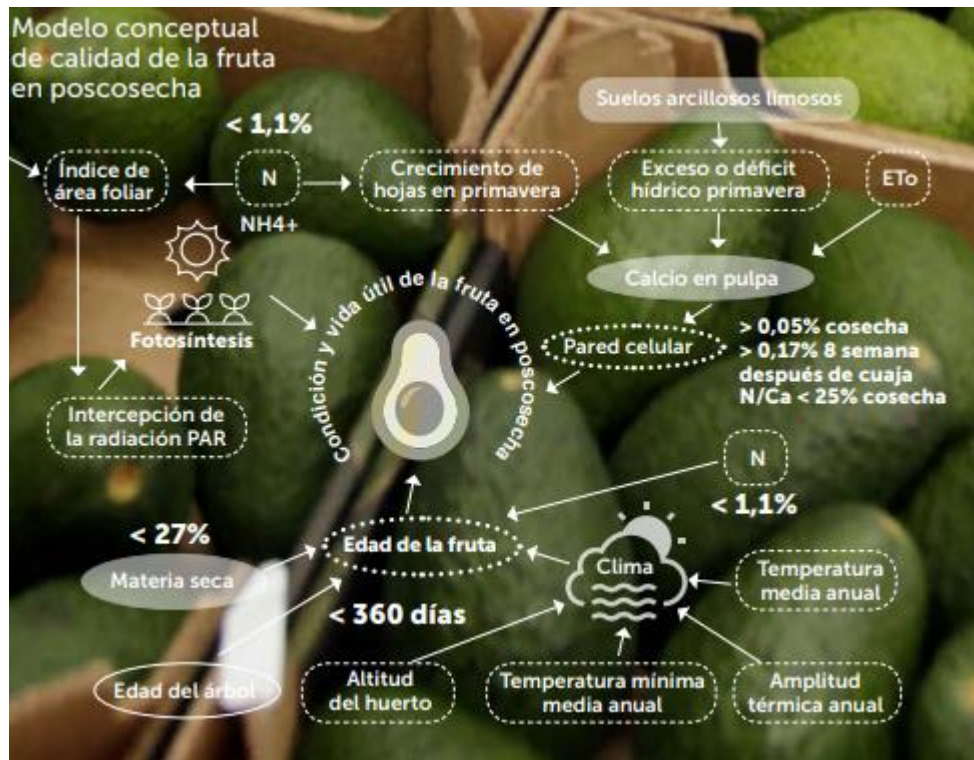
Una vez aceptado y firmado el acuerdo, la empresa “San Miguel” destinará el personal que desarrollará el proyecto. Principalmente será un ingeniero agrónomo quien estará monitoreando el buen crecimiento de las plantaciones, despejando dudas técnicas de los agricultores y sirviendo como intermediario entre la empresa y los mismos, en caso se requiera comunicación de las partes.

El monitoreo, además permitirá reconfirmar la producción y oferta para las próximas campañas.

6.1.4. Acopio

Al momento de contar con los cultivos listos para la cosecha, se coordinará con los agricultores las fechas de recojo de la palta. Para dicho fin el ingeniero agrónomo revisará que las paltas estén listas para ser cosechadas, de forma que la empresa destine el traslado del producto de la chacra al almacén. Este punto es importante, porque de ello dependerá la calidad de la palta postcosecha.

Figura 6.2. Factores que determinan la calidad de la palta postcosecha



Fuente: Red Agrícola, 2018.

Se cosechará utilizando jabas plásticas de 20 Kg o bins, los cuales tienen mayor capacidad (400 kg). Adicionalmente, se buscará en lo posible trabajar con códigos QR para la identificación de las jabas o bins, con información sobre peso, entre otros (ver Figura 6.3).

Figura 6.3. Uso de tecnología en la cosecha de palta

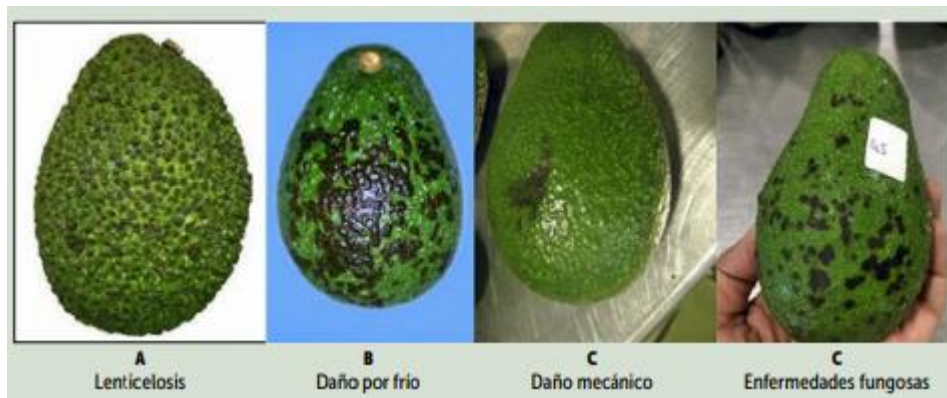


Fuente: Red Agrícola, 2018.

6.1.5. Embalaje

Esta etapa es importante porque se tendrá los mayores cuidados para que el producto no sufra problemas como “black spot” o antracnosis (ver Figura 6.4). Dichos problemas suelen ocurrir por mala manipulación o temperaturas de almacenaje no adecuadas. Por ello el personal de la empresa deberá contar con el máximo cuidado al momento del almacenaje y embalaje del producto, de manera que la merma producida sea la menor posible.

Figura 6.4. “Black spot” en la palta



Fuente: Red Agrícola, 2018.

El producto se embalará en cajas de 4 kg y 10 kg, dependiendo del acuerdo que se tenga con los clientes. Para ello se contará con el personal de San Miguel Fruits que ya cuenta con la capacitación para desarrollar dicha labor (ver Figura 6.5).

Figura 6.5. Embalaje de la palta



Fuente: Red Agrícola, 2018.

6.1.6. Despacho

Finalmente, el producto estará listo para el despacho para su exportación. Este punto será coordinado con los clientes para que el embarque se dé dentro de los plazos planificados y llegue al puerto en las fechas pactadas.

6.2. Capacidad instalada

En cuanto al ciclo de vida del plantón de palta, éste debe tener en promedio ocho años antes de que empiece a dar frutos por más de 25 años. Las productividades son variables y dependen de diferentes factores como: clima, agua y riego, terreno, fertilizantes, calidad de polinizantes. Los diez primeros años los plantones presentan rendimientos crecientes, siendo en el tercer año de 150 frutas, en el cuarto año de 200 frutas y llegando en el décimo año a su máxima capacidad de 340 frutas por plantón (ver Tabla 6.1).

Tabla 6.1. Productividad por plantón

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Fruto/Planta	80.00	100.00	150.00	200.00	280.00	320.00	320.00	340.00	340.00	340.00

Fuente: Autores de esta tesis

Tomando en cuenta rendimientos históricos de los terrenos de la zona a cultivar y la edad de 25 años para los árboles, se tiene que en cada hectárea se pueden tener 417 árboles de palto, cuya producción es de 247 frutas anuales en promedio, siendo el peso promedio de cada una de 0.25 kilogramos lo que equivale a un total de 26,416.65 Kg.

De estos existe un descarte promedio del 4%, por lo que el total para venta es de 34,908.48 kg/ha, el 90% para exportación y el 10% para venta nacional. Cabe señalar que, existe una producción que se vende como polinizante y que equivale a 3,084.48 kg/ha anuales. En ese sentido y contando con un total de 1,014.84 hectáreas, se tendría una oferta de: 31,824.00 kg (exportación y venta nacional) y 3,084.48 kg para venta como polinizante (ver Tabla 6.2).

Tabla 6.2. Capacidad instalada por hectárea de tierra con palta Hass

Capacidad instalada por hectárea	PROMEDIO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
----------------------------------	----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Fruto/Planta	247.00	80.00	100.00	150.00	200.00	280.00	320.00	320.00	340.00	340.00	340.00
Plantas/Ha V. Hass (6x4)	390.00	390.00	390.00	390.00	390.00	390.00	390.00	390.00	390.00	390.00	390.00
Plantas/Ha V. Polinizante (6x4) (6%)	27.00	27.00	27.00	27.00	27.00	27.00	27.00	27.00	27.00	27.00	27.00
Peso Promedio (Kg) V. Hass	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25
Peso Promedio (Kg) V. Polinizante	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35
Kg. Total /Ha	26,416.65	8,556.00	10,695.00	16,042.50	21,390.00	29,946.00	34,224.00	34,224.00	36,363.00	36,363.00	36,363.00
Kg/Ha Descarte (4%)(Enterrado)(Hass)	963.30	312.00	390.00	585.00	780.00	1,092.00	1,248.00	1,248.00	1,326.00	1,326.00	1,326.00
Kg/Ha Descarte (4%)(Enterrado)(Poliniz)	93.37	30.24	37.80	56.70	75.60	105.84	120.96	120.96	128.52	128.52	128.52
Kg/Ha Hass Nacional (6%)	1,444.95	468.00	585.00	877.50	1,170.00	1,638.00	1,872.00	1,872.00	1,989.00	1,989.00	1,989.00
Kg. Netos /Ha V. Hass Exportación (90%)	21,674.25	7,020.00	8,775.00	13,162.50	17,550.00	24,570.00	28,080.00	28,080.00	29,835.00	29,835.00	29,835.00
Kg. Netos /Ha V. Polinizante Nacional (96%)	2,240.78	725.76	907.20	1,360.80	1,814.40	2,540.16	2,903.04	2,903.04	3,084.48	3,084.48	3,084.48
N° Hectáreas para el proyecto	824.56	380.57	507.42	634.28	761.13	887.99	1,014.84	1,014.84	1,014.84	1,014.84	1,014.84

Fuente: Autores de esta tesis

La Tabla 6.3 presenta la capacidad instalada para el caso de las hectáreas de terreno que no cuenta actualmente con palta Hass. En ellas recién se contará con producción desde el año 2.

Tabla 6.3. Capacidad instalada por hectárea de tierra sin palta Hass

Capacidad instalada por hectárea	PROMEDIO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kg. Total /Ha	19,777.78		4,000.00	8,000.00	16,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00
Kg/Ha Descarte (4%)(Enterrado)(Hass)	791.11		160.00	320.00	640.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Kg. Netos /Ha V. Hass Exportación (96%)	18,986.67		3,840.00	7,680.00	15,360.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00
N° Hectáreas para el proyecto	187.47	-	208.31	208.31	208.31	208.31	208.31	208.31	208.31	208.31	208.31

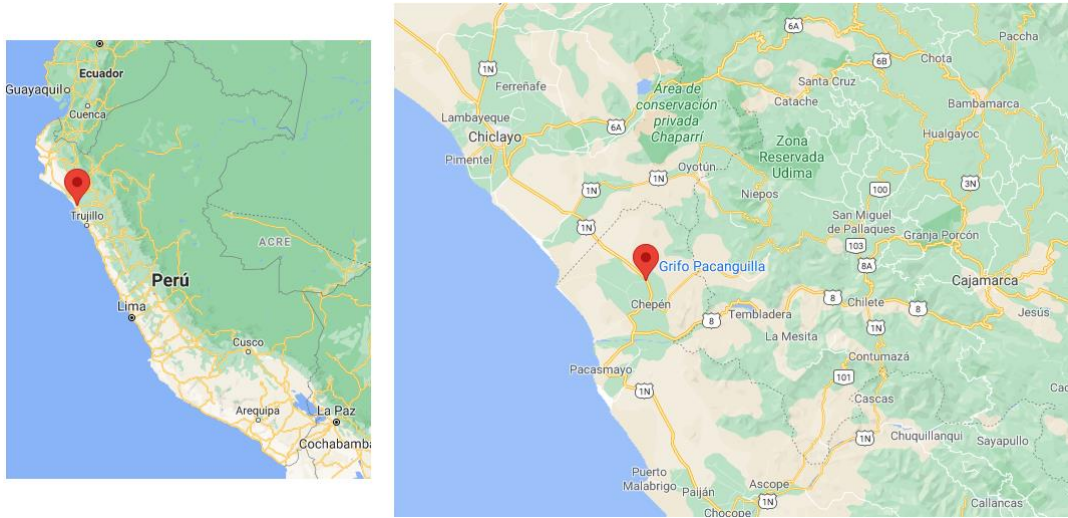
Fuente: Autores de esta tesis

6.3. Personal clave

Si bien los agricultores no se consideran como asalariados de “San Miguel” se les considera a ellos por su experiencia y a sus terrenos por sus rendimientos como piezas claves del proyecto. Las Figura 6.6 y 6.7 muestran el mapa y la vista satelital de la zona donde se cultivarían los paltos.

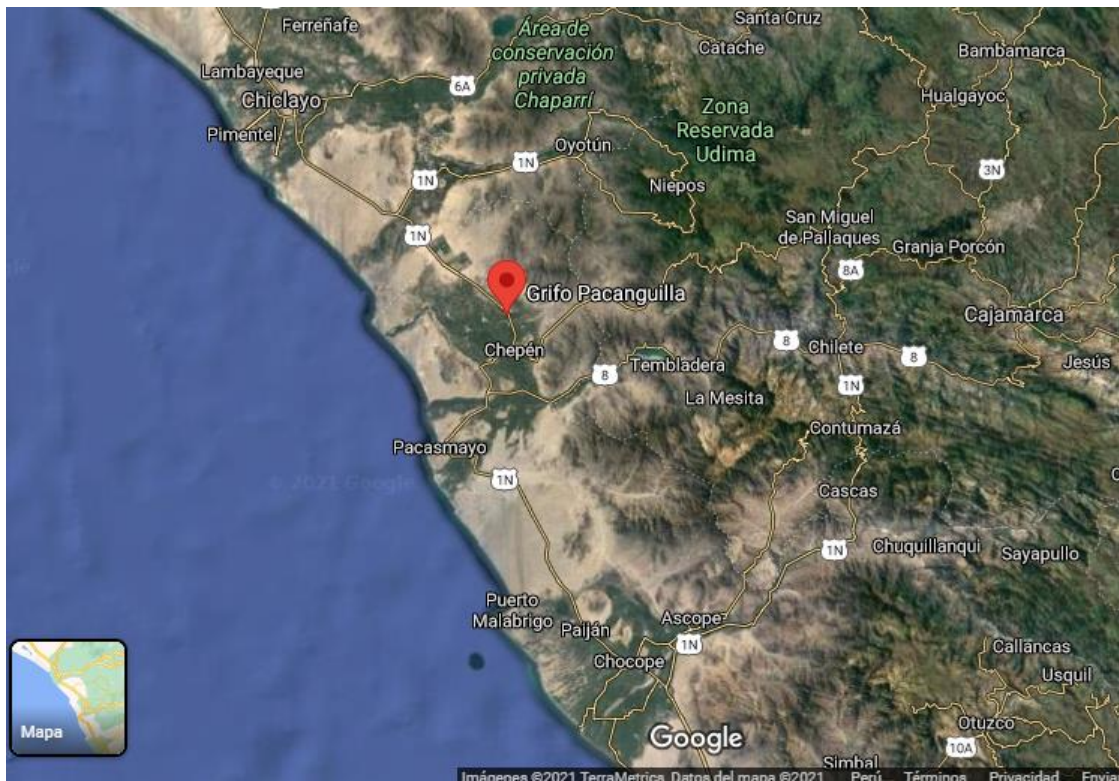
Además de estos colaboradores, se requerirá la experiencia y monitoreo de las actividades de un agrónomo cuyo perfil será señalado en el siguiente capítulo.

Figura 6.6. Ubicación de hectáreas de cultivo



Fuente: Google Maps

Figura 6.7. Vista satelital de hectáreas de cultivo



Fuente: Google Maps

6.4. Campaña Inicial

Dentro de la campaña de inicio se contarán con anuncios radiales, participación en ferias con gobiernos municipales, entre otros.

6.5. Propuesta económica al agricultor

Una vez despertado el interés del agricultor se le presentará la propuesta económica. Esta consiste en un comparativo de lo que recibiría si le comprarán su cosecha total, la cual es de una campaña anual. La Tabla 6.4 muestra una “Situación Actual” en la que recibe un pago de USD 36,907 por la producción total anual de una hectárea, mientras que la situación “Con San Miguel” consiste en pagos bimestrales (6 armadas de USD 5,536) y por adelantado del equivalente al 90% de la cifra mencionada anteriormente.

Tabla 6.4. Propuesta económica agricultor

	0	1	2	3	4	5	6
Situación Actual							36,907
Con San Miguel	5,536	5,536	5,536	5,536	5,536	5,536	

Fuente: Autores de esta tesis

La propuesta de la empresa, por un lado, otorga liquidez a los agricultores y por el otro lado permite monitorear el crecimiento de los cultivos, y vigilar hasta cierto punto las buenas prácticas de cultivo.

6.6. Plan de monitoreo

Como se señaló anteriormente, la actividad propuesta se trata de una nueva unidad de negocio, en la que se busca articular la producción de los pequeños agricultores de la zona de Chepén en el valle de Jequetepeque. Para ello se celebrarían acuerdos o convenios en los que “San Miguel” se compromete a apoyar técnicamente a los productores.

Para ello, contará exclusivamente con un profesional que visitará a cada agricultor, así como las zonas de cultivo. A partir de métodos estadísticos y su experiencia supervisará el crecimiento de los paltos, velando por el cumplimiento de la producción programada y tratando de reducir en lo posible la merma.

En caso fuera necesario, y siempre que las operaciones lo ameriten se podría contratar un profesional agrónomo adicional que asista al primero.

6.7. Estructura del costo directo

Dentro del costo directo se considera los empaques (cajas de 4k y 10 kg) y el personal que se va a necesitar para que el proyecto funcione de la mejor manera posible.

Adicionalmente, los costos promedios por exportación por contenedor son los siguientes (ver Tabla 6.5).

Tabla 6.5. Costos para exportación de un contenedor (21,120 kg)

EXPORTACION	Unidad	Monto (S/.)	Monto (\$.)
Embalajes			
Cajas Cartón 4 Kg	Und	7,666.26	1,965.71
Cajas Cartón 10 Kg	Und	1,304.02	334.36
Stickers con Logo	Millar	330.40	84.72
Servicios			
Transporte Chao - Huaral-Chao	Semitralier	7,500.00	1,923.08
Servicio de Maquila	Cnt	10,000.00	2,564.10
Servicio Operador Logístico	Cnt	5,800.00	1,487.18
Solicitud Insp. y Certificación SENASA	Cnt	160.00	41.03
Otros Gastos			
Viáticos Personal	Cnt	500.00	128.21
Total		33,260.68	8,528.38

Fuente: Autores de esta tesis.

En base al estudio de mercado, se obtuvo que el 100% de los agricultores encuestados vendería sus productos a San Miguel Fruits. Adicionalmente, se considera una merma del 15% de lo producido y un costo de la palta de US\$ 1.3 por kg. Dicho precio podrá contar con ajustes en base a lo estipulado en contratos con los agricultores (ver Anexo II).

6.8. Gastos indirectos de fabricación

Dentro de los gastos indirectos de fabricación, básicamente se considera el contrato de un personal adicional para hacer el seguimiento de toda la producción de los agricultores del Valle de Jequetepeque. Dicho personal será incorporado a la planilla de San Miguel Fruits y tendrá un salario de S/ 5,000 mensuales (ver Tabla 6.6).

Tabla 6.6. Costos de personal adicional

Servicios Agrícola	Sueldo mensual (S/)
- Jefe de Servicios Agrícola	5,000

Fuente: Autores de esta tesis.

Adicionalmente, se considera otros costos indirectos necesarios para que el proyecto funcione. Entre ellos se considera pagos por mantenimiento de los sistemas de riego, servicios de laboratorio, convenios, entre otros (ver Tabla 6.7). Además, se consideran costos para la intervención.

Tabla 6.7. Costos operativos por hectárea

Gastos Operativos	Costo por Ha por año
Mantenimiento de BPAs	77.70
Servicios de Laboratorio	41.71
Materiales Varios	135.07
Convenio SENASA- Crianza de Insectos Benéficos	64.00
Logística- Materiales- Fondo Fijo	458.21
Sub Total (S/.)	777
Sub Total (\$)	199.15

Fuente: Autores de esta tesis.

6.9. Gestión logística e inversiones

Dentro de la gestión logística se consideran la compra de vehículos para el transporte de la carga y equipos. Adicionalmente, se usarán los vehículos con los que cuenta San Miguel Fruits. Adicionalmente, se invertirá en unidades móviles para el transporte de los productos (ver Tabla 6.8). Con respecto al personal, la empresa ya cuenta con personal para diseñar y gestionar la cadena logística para que el producto llegue de la mejor manera al cliente. Adicionalmente, para el caso de las tierras sin cultivos de palta Hass en la actualidad, se realizará una inversión en plantones.

Tabla 6.8. Inversión

	Unidades	Costo Unitario (US\$)	Total (US\$)
Laptops	3	1,000	3,000
Celulares	3	300	900
Motos	3	1,500	4,500
Camioneta	1	25,000	25,000
Plantones Palto	417	5	434,316
TOTAL			467,716

Fuente: Autores de esta tesis.

6.10. Presupuesto

El presupuesto estimado para el plan de operaciones es el siguiente (ver Tabla 6.8) para un horizonte de tiempo de 10 años.

Tabla 6.8. Presupuesto del plan de operaciones (US\$)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Remuneraciones nuevos trabajadores	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00
Marginal de operaciones	75,790.01	101,053.34	126,316.68	151,580.02	176,843.35	202,106.69	202,106.69	202,106.69	202,106.69	202,106.69
Marginal MKT	5,128.21	4,615.38	4,615.38	4,615.38	4,615.38	4,615.38	4,615.38	4,615.38	4,615.38	4,615.38
Nissira	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00
Costo embalajes	301,663.09	584,060.41	1,105,274.35	1,833,469.83	2,971,635.62	3,725,793.34	3,725,793.34	3,926,902.07	3,926,902.07	3,926,902.07
Costo servicios	755,724.25	1,463,184.04	2,768,925.53	4,593,195.75	7,444,520.70	9,333,831.32	9,333,831.32	9,837,647.48	9,837,647.48	9,837,647.48
Otros gastos	16,217.26	31,398.80	59,419.00	98,566.43	159,753.66	200,296.81	200,296.81	211,108.32	211,108.32	211,108.32
Certificaciones	5,189.52	10,047.62	19,014.08	31,541.26	51,121.17	64,094.98	64,094.98	67,554.66	67,554.66	67,554.66
Costo de la palta (50% de los ingresos)	2,839,039.26	5,466,992.08	10,342,517.66	17,136,236.24	27,780,862.20	34,878,460.34	34,878,460.34	36,771,153.18	36,771,153.18	36,771,153.18
Pagos agricultores	1,024,860.60									
TOTAL	5,071,972.18	7,709,711.68	14,474,442.68	23,897,564.92	38,637,712.10	48,457,558.86	48,457,558.86	51,069,447.78	51,069,447.78	51,069,447.78

Fuente: Autores de esta tesis.

CAPÍTULO VII PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

En el presente capítulo se realizará la presentación de la empresa San Miguel, revisando un poco de su historia y su ingreso a operar en el Perú. Se presentará el organigrama actual de la empresa y se señalará donde se insertará el personal adicional para la nueva línea de negocio. Finalmente se presentará la política remunerativa del nuevo personal y se proyectará un presupuesto que incluye sus salarios y los gastos adicionales que genere el proyecto.

7.1. Historia de la empresa

Como empresa internacional San Miguel es un comercializador y exportador de fruti-hortícolas, siendo el mayor exportador de limón de América del Sur. Sus orígenes se extienden a la primera década del siglo pasado por dos familias argentinas: Mata y Mena, inmigrantes europeos que se establecieron en Tucumán.

La familia Mata Mena inició con un negocio de lechería y almacén (similar) a una bodega tradicional peruana, expandiéndose rápidamente en almacenes de mayores tamaños. Ya por 1940 adquirieron un terreno de más de 300 hectáreas en el que iniciaron su actividad agrícola en la que se sembraron cítricos. A la muerte del fundador, su esposa e hijos, fundaron legalmente la empresa como una Sociedad Anónima.

Las siguientes décadas fueron de expansión y adquisición de nuevos terrenos e incluso fábricas de jugos (1971). Esto permitió incorporar tecnologías de frío que volvería más competitiva a la empresa. A fines de esa década se contaba con más de 3,000 hectáreas y 3,000 empleados; afianzándose como el líder del mercado argentino.

Para inicios de la década de 1990, se realiza la venta de la empresa a un grupo de inversión siguiendo con la expansión de la empresa. Es así como para 1997 ya cotizaba en la Bolsa de Buenos Aires con un valor de USD 130 millones.

Con el nuevo milenio, la empresa decide expandirse internacionalmente ingresando a Uruguay. Esto atrajo nuevos inversionistas de Sudáfrica que adquirieron la empresa. Ya con este nuevo Joint Venture adquirieron plantas especializadas en cítricos por Venco.

En 2017, hace su ingreso a Perú adquiriendo Agrícola Hoja Redonda con operaciones en Chíncha y Chepén y con más de 1,500 hectáreas disponibles para cultivo.

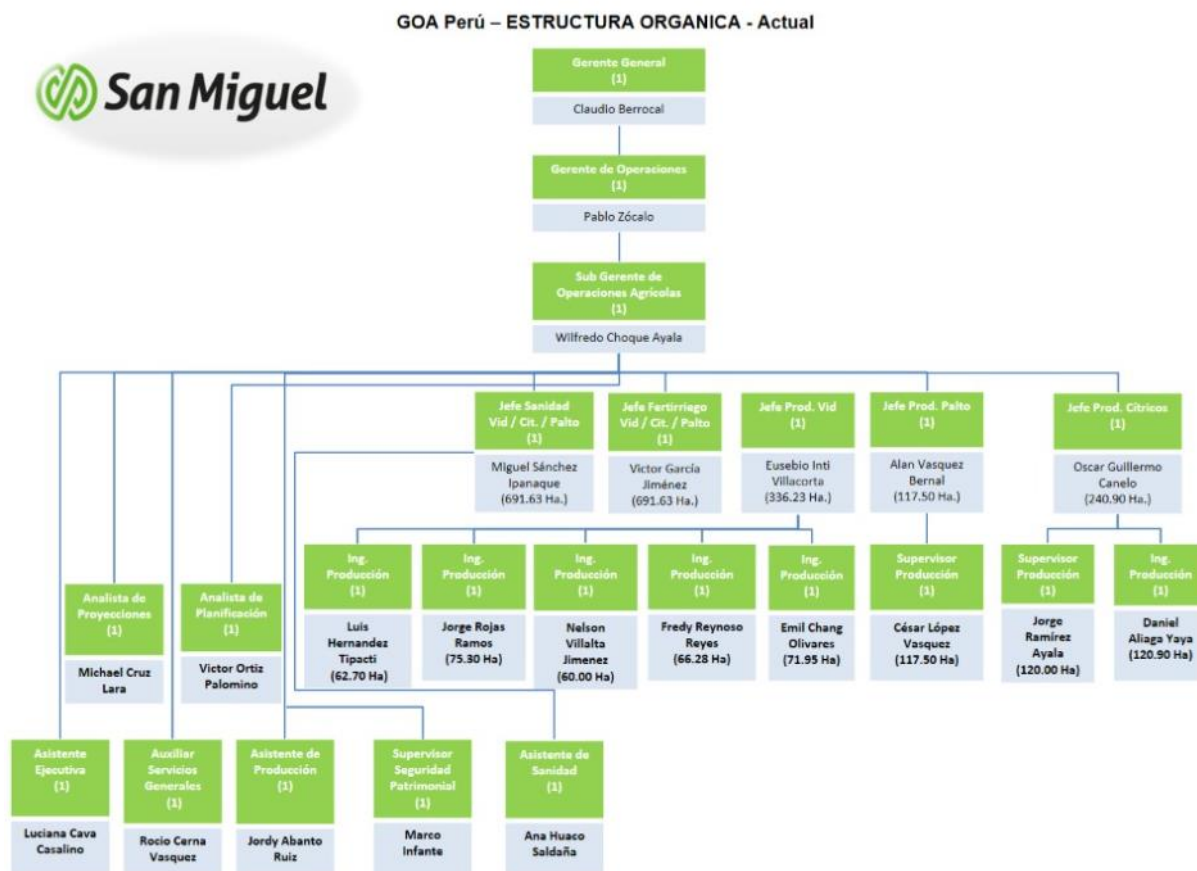
Los directivos de la empresa en Perú ven como una oportunidad la nueva unidad de negocio de cultivo de paltas. Para ello no ve la necesidad de adquirir nuevos terrenos sino de realizar una labor de acopiamiento y de apoyo constante a los pequeños agricultores de palta. Dependiendo de la demanda y del panorama económico, en el mediano y largo plazo podría darse el escenario en el que se adquirieran tierras enfocadas al cultivo de paltas.

La empresa en palto factura 18 millones de dólares para 450 has propias con 9 millones de kilogramos y con una utilidad operativa de 10 millones dólares. En cítricos (mandarina variedad tango) se facturan 32 millones de dólares para 540 has con 32 millones de kilogramos obtenidos, consiguiendo una utilidad operativa de 17 millones de dólares. Finalmente, en uva, facturan 21 millones dólares para 340 has con 7 millones de kilogramos, consiguiendo una utilidad operativa de 10 millones de dólares.

7.2. Estructura

San Miguel Fruits cuenta con un Gerente General, Gerente de Operaciones y un Sub Gerente de Operaciones Agrícolas como cabezas de la organización. Adicionalmente, cuenta con jefes de sanidad, producción de palto y cítricos, entre otros. Por el lado de los administrativos, la empresa cuenta con analistas, asistentes y auxiliares (ver Figura 7.1).

Figura 7.1. Organigrama de San Miguel Fruits



Fuente: San Miguel Fruits.

7.3. Personal clave

Dentro del personal clave para el manejo de la producción de la palta Hass se consideran a 3 jefes de servicios agrícolas. El perfil del personal a contratar es el siguiente:

Perfil: Ingeniero agrónomo y/o carreras afines. La experiencia mínima es de al menos 5 años en puestos similares. Con conocimientos en administración, presupuesto, cultivos similares a la palta y manejo de maquinaria agrícola. Indispensable con licencia para conducir.

Funciones:

- Gestionar la logística necesaria para conseguir la producción de palta esperada al año.

- Asegurar un nivel de calidad del producto que permita su ingreso a los mercados internacionales.
- Garantizar un buen rendimiento de los suelos.
- Asistir a los agricultores en adecuadas técnicas de producción.
- Estandarizar los procesos de producción.
- Manejo de presupuesto de los suelos asignados.
- Asegurar el mantenimiento de los campos de producción.

Competencias: contar con liderazgo, buena comunicación, poder de negociación, resolución de problemas y poder trabajar bajo presión.

7.4. Infraestructura de Administración y TI

7.4.1. Infraestructura de Administración

Como se ha señalado, la empresa cuenta con más de 100 años de operaciones en el mundo. En ese tiempo ha adquirido no sólo capital físico y financiero, sino capital humano que ha desarrollado buenas relaciones de negociación por todos los continentes.

Las operaciones en Perú están lideradas por ejecutivos del más alto nivel en el sector agroexportador a nivel mundial, es decir, conoce los mecanismos de operación y negociación. A su vez está soportada y apoyada por un grupo de profesionales expertos en sector agrícola peruano, conformado por: administradores, contadores, abogados, tributaristas y agrónomos.

A nivel administrativo los costos incrementales por la nueva unidad de negocio son mínimos. Pues se tratarían en análisis que ya se vienen trabajando en el área comercial de la empresa.

7.4.2. Infraestructura de TI

Como toda empresa corporativa y con operaciones en varios países, San Miguel cuenta con infraestructura de TI de primer nivel, soportado por un equipo de Informática y Help Desk que apoyan a los colaboradores de la empresa. Actualmente funciona con dos ERP: SAP y Nisira.

Nisira es una empresa peruana que ofrece servicios informáticos diversos, entre ellos el de ERP y aplicativos. Uno de los productos cuyo proveedor es Nisira es Agritask que

permite recolectar datos agrícolas en tiempo real de manera flexible, otorgando resultados de geolocalización, perfiles de personal, e indicadores (ver Figura 7.2).

Figura 7.2. Pantallas de Nisira



Fuente: Web de Nisira

Por otro lado, se cuenta con el ERP SAP proveído por la empresa alemana del mismo nombre, que permite consolidar datos de todas las áreas a partir de módulos como: Logística (MM), Finanzas (FI), Recursos Humanos (HCM), Gestión de Proyectos (PM), entre otros. El ERP es compatible con Agritask, con quien se puede intercambiar y complementar información a partir de un API.

Es por ello por lo que a nivel de infraestructura la inversión y costos sería mínima pues consistiría en la creación de reportes similares a los existentes, creación de nuevas cuentas para el producto y de centros de costos.

7.5. Empleados adicionales

Dentro del personal clave para el manejo de la producción de la palta Hass se consideran a tres jefes de servicios agrícolas, los cuales se encargarán de manejar las hectáreas adicionales de los agricultores del valle de Jequetepeque.

7.6. Política remunerativa

La política remunerativa de San Miguel Fruits permite obtener, mantener y motivar a los mejores recursos humanos, con el objetivo de contar con personal calificado para llevar a cabo la propuesta de implementación.

Para ello se han establecido topes o rangos salariales por categorías laborales. Para el caso de los jefes se cuenta con el siguiente rango salarial (Ver Tabla 7.1).

Tabla 7.1. Rango salarial de recursos humanos adicionales

Puesto	Rango salarial
Jefe de servicio agrícola	S/ 4 500 - S/ 5 000

Fuente: Autores de esta tesis.

7.7. Políticas de reclutamiento y contratación

En base a los perfiles profesionales señalados anteriormente se iniciará un proceso de reclutamiento en el que participarán agencias de empleo con experiencia en el mercado agrícola y de la región, y el departamento de recursos humanos de la empresa que realizará seguimiento a los procesos desde la primera etapa.

Se espera que la agencia de empleo escogida coloque anuncios en portales web como Laborum y Computrabajo, cuyos anuncios son compartidos en las bolsas de trabajos de universidades, colegios profesionales y otras instituciones. Se propondrá que se realicen algunas preguntas con límites de respuestas relacionadas a: tiempo de experiencia, últimas experiencias laborales, logros conseguidos, estudios y disponibilidad para el puesto.

La experiencia señala que para cada puesto no habrían menos de 100 candidatos, de los cuales habría un descarte inmediato del 10% al 20% por no cumplir con requisitos mínimos necesarios para el puesto o por declinar a su postulación. El 80% restante es evaluado con pruebas generales afines al puesto, descartándose a la mitad de acuerdo a los resultados. De ese 40% restante se procede a una evaluación de conocimientos del puesto mismo, permaneciendo en el proceso la mitad.

La última etapa del proceso para la agencia es entrevistar al 20% de candidatos, de los cuales elegirá finalmente a cinco candidatos cuyas hojas de vida serán entregadas a Recursos Humanos de la empresa. El encargado de selección de San Miguel realizará un último filtro para que queden sólo tres candidatos por puesto. En esta etapa se les informa a los candidatos finales sobre los beneficios que recibiría de ser incorporado como colaborador: beneficios de ley (CTS, vacaciones, gratificaciones), utilidad por resultados

de las empresas, bonos de productividad, bonos educativos, vales de consumo en locales, productos de la misma empresa.

Cada candidato final será entrevistado por los que serán sus jefes directos o pares de su área. Esta última entrevista está más relacionada a actitudes, empatía y habilidades blandas.

Una vez que se elige al candidato pasará a firmar su contrato con un periodo de prueba de tres meses remunerado. Luego del cual tendrá una renovación semestral por tres años, luego de este periodo el colaborador pasa a tener un contrato indefinido con la empresa. Firmado el contrato recibirá las inducciones de la empresa y de su área e iniciará sus actividades.

7.8. Presupuesto estimado

El presupuesto estimado en dólares para el personal adicional a contratar en el proceso de implementación es el siguiente (ver Tabla 7.2).

Tabla 7.2. Presupuesto de recursos humanos adicionales

PERSONAL		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Servicios Agrícola											
-	Jefe de Servicios Agrícola (3)	187,200.00	187,200.00	187,200.00	187,200.00	187,200.00	187,200.00	187,200.00	187,200.00	187,200.00	187,200.00
Total, Remuneraciones Producción		187,200.00	187,200.00	187,200.00	187,200.00	187,200.00	187,200.00	187,200.00	187,200.00	187,200.00	187,200.00
Total Remuneraciones (Exp. Nuevos Soles)		187,200.00	187,200.00	187,200.00	187,200.00	187,200.00	187,200.00	187,200.00	187,200.00	187,200.00	187,200.00
Total Remuneraciones (Exp. Dólares Americanos)		48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00

Fuente: Autores de esta tesis.

CAPÍTULO VIII EVALUACIÓN ECONÓMICA

En el presente capítulo se realizará la evaluación económica del nuevo proyecto para San Miguel. Finalmente se presentará el VAN y TIR de la implementación de los agricultores del valle de Jequetepeque y la comercialización de la producción de palta Hass.

8.1. Marco de evaluación

El plazo de evaluación del negocio será de diez periodos anuales. La moneda de análisis será en dólares americanos considerando un tipo de cambio de S/ 3.90. El impuesto a la renta aplicado es del 15%. No se toma en cuenta el efecto del IGV para la evaluación.

El presente proyecto se considera como marginal pues se realiza en una empresa que ya existe, es decir no es un proyecto nuevo en una empresa nueva.

8.2. Inversiones

La inversión es US\$ 467,716 (ver Tabla 8.1). La inversión en el marketing inicial es de US\$ 5,000. Se considera una depreciación de 25% anual para cada uno de estos activos, con excepción de los plántones, los cuales se deprecian al 10% anual. Se desprecia el valor de recupero de los mismos.

Tabla 8.1. Inversión

	Unidades	Costo Unitario (US\$)	Total (US\$)
Laptops	3	1,000	3,000
Celulares	3	300	900
Motos	3	1,500	4,500
Camioneta	1	25,000	25,000
Plantones Palto	417	5	434,316
TOTAL			467,716

Fuente: Autores de esta tesis.

8.3. Inversión en capital de trabajo

El capital de trabajo será el 5% de las ventas. Existe una relación directa entre el capital de trabajo y las ventas por lo que el aumento de la producción y las ventas incrementa la necesidad de este (ver Tabla 8.2).

8.4. Estimación de ventas

Las ventas proyectadas en base a los rendimientos indicados en el Plan de Operaciones y los precios de US\$ 2.00 por kilogramo para la venta al exterior, US\$ 0.64 por kilogramo de palta Hass para mercado nacional y US\$ 0.80 por kilogramo de palta polinizante es la que se presenta en la Tabla 8.3.

8.5. Estimación de costos directos

Los costos directos incluyen la compra de la palta Hass a los agricultores (equivalente al 50% de los ingresos), costos de servicios, embalajes, certificados y otros gastos asociados a la producción son los mostrados en la Tabla 8.4.

8.6. Estimación de costo fijo

Los costos fijos incluyen la remuneración del personal a contratar para la supervisión de los terrenos de los agricultores del valle de Jequetepeque, el costo marginal de operaciones (mantenimientos, servicios de laboratorio, materiales, entre otros), el costo marginal de marketing y el costo en Nissira, los cuales son los mostrados en la Tabla 8.5.

8.7. Estado de Resultados

La Tabla 8.6 presenta el Estado de Resultados en el que se observa una Utilidad Neta que evoluciona desde USD 1'569,391 en el primer año hasta USD 22'021,070 en el último año de evaluación.

El Estado de Resultados incluye todos las ventas, costos y gastos proyectados. Asimismo, es importante pues considera la depreciación que si bien no es un egreso es necesaria tenerla en cuenta para el cálculo de los impuestos.

Tabla 8.2. Inversión en Capital de Trabajo

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inv. Capital de Trabajo	-297,262	-275,300	-510,632	-711,617	-1,114,861	-743,154	0	-198,175	0	0	3,851,001

Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 8.3. Capacidades, producción e ingresos por implementación de 1,500 hectáreas de palta Hass

Tierras con palta Hass

Capacidad instalada por hectárea	PROMEDIO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Fruto/Planta	247.00	80.00	100.00	150.00	200.00	280.00	320.00	320.00	340.00	340.00	340.00
Plantas/Ha V. Hass (6x4)	390.00	390.00	390.00	390.00	390.00	390.00	390.00	390.00	390.00	390.00	390.00
Plantas/Ha V. Polinizante (6x4) (6%)	27.00	27.00	27.00	27.00	27.00	27.00	27.00	27.00	27.00	27.00	27.00
Peso Promedio (Kg) V. Hass	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25
Peso Promedio (Kg) V. Polinizante	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35
Kg. Total /Ha	26,416.65	8,556.00	10,695.00	16,042.50	21,390.00	29,946.00	34,224.00	34,224.00	36,363.00	36,363.00	36,363.00
Kg/Ha Descarte (4%)(Enterrado)(Hass)	963.30	312.00	390.00	585.00	780.00	1,092.00	1,248.00	1,248.00	1,326.00	1,326.00	1,326.00
Kg/Ha Descarte (4%)(Enterrado)(Poliniz)	93.37	30.24	37.80	56.70	75.60	105.84	120.96	120.96	128.52	128.52	128.52
Kg/Ha Hass Nacional (6%)	1,444.95	468.00	585.00	877.50	1,170.00	1,638.00	1,872.00	1,872.00	1,989.00	1,989.00	1,989.00
Kg. Netos /Ha V. Hass Exportación (90%)	21,674.25	7,020.00	8,775.00	13,162.50	17,550.00	24,570.00	28,080.00	28,080.00	29,835.00	29,835.00	29,835.00
Kg. Netos /Ha V. Polinizante Nacional (96%)	2,240.78	725.76	907.20	1,360.80	1,814.40	2,540.16	2,903.04	2,903.04	3,084.48	3,084.48	3,084.48
Nº Hectáreas para el proyecto	824.56	380.57	507.42	634.28	761.13	887.99	1,014.84	1,014.84	1,014.84	1,014.84	1,014.84

Tierras sin palta Hass

Capacidad instalada por hectárea	PROMEDIO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kg. Total /Ha	19,777.78		4,000.00	8,000.00	16,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00
Kg/Ha Descarte (4%)(Enterrado)(Hass)	791.11		160.00	320.00	640.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Kg. Netos /Ha V. Hass Exportación (96%)	18,986.67		3,840.00	7,680.00	15,360.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00
N° Hectáreas para el proyecto	187.47	-	208.31	208.31	208.31	208.31	208.31	208.31	208.31	208.31	208.31

Producción

Campo	Netas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Parcelas (93.50%)	770.96	2,968,407	5,747,236	10,876,054	18,041,600	29,241,311	36,662,328	36,662,328	38,641,266	38,641,266	38,641,266
Polinizantes (6.50%)	53.60	287,707	479,512	899,085	1,438,536	2,349,608	3,068,876	3,068,876	3,260,681	3,260,681	3,260,681
TOTAL (KG)	824.56	3,256,114	6,226,748	11,775,139	19,480,136	31,590,919	39,731,204	39,731,204	41,901,947	41,901,947	41,901,947

Tipo de producción		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Total Producción Exportable (Kg)	90%	2,671,566.30	5,172,513	9,788,449	16,237,440	26,317,179	32,996,095	32,996,095	34,777,139	34,777,139	34,777,139
Total Producción Venta Nacional (Kg)	6%	178,104	344,834	652,563	1,082,496	1,754,479	2,199,740	2,199,740	2,318,476	2,318,476	2,318,476
Total Producción Venta Nacional Polinizante (Kg)	96%	276,199	460,331	863,121	1,380,994	2,255,624	2,946,121	2,946,121	3,130,254	3,130,254	3,130,254
TOTAL (KG)		3,125,870	5,977,678	11,304,134	18,700,930	30,327,282	38,141,956	38,141,956	40,225,869	40,225,869	40,225,869

INGRESOS		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Palta Exportable		5,343,133	10,345,025	19,576,898	32,474,880	52,634,359	65,992,190	65,992,190	69,554,279	69,554,279	69,554,279
Drawback	5%	267,157	517,251	978,845	1,623,744	2,631,718	3,299,610	3,299,610	3,477,714	3,477,714	3,477,714
Venta nacional		334,946	588,959	1,108,138	1,797,593	2,927,366	3,764,730	3,764,730	3,988,028	3,988,028	3,988,028
TOTAL(USD)		5,945,235	11,451,235	21,663,880	35,896,216	58,193,442	73,056,530	73,056,530	77,020,020	77,020,020	77,020,020

Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 8.4. Costos directos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Costo embalajes	-	-	977,547.07	1,955,094.14	3,323,660.04	3,323,660.04	3,323,660.04	3,323,660.04	3,323,660.04	3,323,660.04
Costo servicios	-	-	2,448,944.06	4,897,888.11	8,326,409.79	8,326,409.79	8,326,409.79	8,326,409.79	8,326,409.79	8,326,409.79
Otros gastos	-	-	52,552.45	105,104.90	178,678.32	178,678.32	178,678.32	178,678.32	178,678.32	178,678.32
Certificaciones	-	-	16,816.78	33,633.57	57,177.06	57,177.06	57,177.06	57,177.06	57,177.06	57,177.06
Costo de la palta (65% de los ingresos)	-	-	11,780,202.72	23,560,405.44	40,052,689.25	40,052,689.25	40,052,689.25	40,052,689.25	40,052,689.25	40,052,689.25
TOTAL	-	-	15,276,063.08	30,552,126.15	51,938,614.46	51,938,614.46	51,938,614.46	51,938,614.46	51,938,614.46	51,938,614.46

Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 8.5. Costos fijos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Remuneraciones nuevas trabajadores	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00
Marginal de operaciones	75,790.01	101,053.34	126,316.68	151,580.02	176,843.35	202,106.69	202,106.69	202,106.69	202,106.69	202,106.69
Marginal MKT	5,128.21	4,615.38	4,615.38	4,615.38	4,615.38	4,615.38	4,615.38	4,615.38	4,615.38	4,615.38
Nissiria	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00
Pagos agricultores	1,024,860.60									
TOTAL	1,154,138.81	154,028.73	179,292.06	204,555.40	229,818.74	255,082.07	255,082.07	255,082.07	255,082.07	255,082.07

Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 8.6. Estado de Resultados del proyecto

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas	5,945,235	11,451,235	21,663,880	35,896,216	58,193,442	73,056,530	73,056,530	77,020,020	77,020,020	77,020,020
Costos	-3,972,217	-7,615,290	-14,343,034	-23,714,482	-38,373,862	-48,140,192	-48,140,192	-50,737,809	-50,737,809	-50,737,809
Gastos	-74,895	-94,422	-131,408	-183,083	-263,850	-317,367	-317,367	-331,638	-331,638	-331,638
Depreciaciones	-51,782	-51,782	-51,782	-51,782	-43,432	-43,432	-43,432	-43,432	-43,432	-43,432
Utilidad A imp	1,846,342	3,689,742	7,137,656	11,946,870	19,512,299	24,555,540	24,555,540	25,907,141	25,907,141	25,907,141
Impuesto a la renta	-276,951	-553,461	-1,070,648	-1,792,030	-2,926,845	-3,683,331	-3,683,331	-3,886,071	-3,886,071	-3,886,071
Utilidad Neta	1,569,391	3,136,281	6,067,008	10,154,839	16,585,454	20,872,209	20,872,209	22,021,070	22,021,070	22,021,070

Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 8.7. Flujos de Caja Proyectados

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos		5,945,235	11,451,235	21,663,880	35,896,216	58,193,442	73,056,530	73,056,530	77,020,020	77,020,020	77,020,020
Egresos Opera		-1,208,072	-2,242,720	-4,131,925	-6,761,329	-10,856,850	-13,579,099	-13,579,099	-14,298,295	-14,298,295	-14,298,295
Impuestos		-276,951	-553,461	-1,070,648	-1,792,030	-2,926,845	-3,683,331	-3,683,331	-3,886,071	-3,886,071	-3,886,071
Flujo Operativo		4,460,212	8,655,055	16,461,307	27,342,857	44,409,748	55,794,101	55,794,101	58,835,655	58,835,655	58,835,655
FC AF	-467,716										
Adelanto de cosecha	-2,839,039	-5,466,992	-10,342,518	-17,136,236	-27,780,862	-34,878,460	-34,878,460	-36,771,153	-36,771,153	-36,771,153	
Capital de Trabajo	-297,262	-275,300	-510,632	-711,617	-1,114,861	-743,154	0	-198,175	0	0	3,851,001
FC Inversiones	-3,604,017	-5,742,292	-10,853,150	-17,847,853	-28,895,723	-35,621,615	-34,878,460	-36,969,328	-36,771,153	-36,771,153	3,851,001
FC Económico	-3,604,017	-1,282,081	-2,198,095	-1,386,546	-1,552,866	8,788,133	20,915,640	18,824,773	22,064,501	22,064,501	62,686,656

Fuente: Autores de esta tesis.

8.8. Flujos de Caja

Posterior a la elaboración del Estado de Resultados se elabora el Flujo de Caja Económico que incluye el Flujo de Caja Operativo y de Inversiones. Se observa que el mayor componente de las inversiones es por el adelanto que se va entregando a los agricultores (ver Tabla 8.7).

El Flujo Económico va de USD - 3'604,017 en el año cero y llega a USD 62,686,656 en el último año. Cabe señalar que existe un gran componente en inversiones son el adelanto de pagos que llega a ser de hasta USD 36'771,153.

8.9. Tasa de descuento

Para evaluar el proyecto se preguntó al Gerente de Finanzas de la empresa y señaló que el WACC era de 12%, considerado dentro su política financiera. La estructura de la empresa es de 68.15% de deuda y de 31.85% de capital de accionistas.

Para comprobar el dato señalado por el Gerente de Finanzas se decidió calcular el costo del accionista (Ks) y el WACC de la empresa a partir de datos de Damodaran. El Beta desapalancado del sector es de 0.66, por lo que si se apalanca resulta en 1.86. A partir del método de CAPM se estima que el Ks es de 18.57%; para ello se tomó un rendimiento del activo libre de riesgo de 5.21% y de S&P500 de 11.64% anual.

El costo promedio del endeudamiento es de 8%. Es así como se estima un WACC de 10.55% que es ligeramente inferior al proporcionado.

8.10. Evaluación del Proyecto

Se descontarán los flujos de caja económico con la tasa señalada por el Gerente de Finanzas de 12%. El resultado del VAN es por encima de USD 18MM mientras que la TIR es superior al WACC lo que indica la viabilidad del proyecto.

Tabla 8.8. Indicadores de evaluación

VAN	52,675,265
TIR	51.74%

Fuente: Autores de esta tesis.

8.11. Análisis de riesgos

Se realizarán cuatro tipos de análisis de riesgos: punto muerto, análisis de sensibilidad unidimensional y bidimensional, y análisis de escenarios. Para ello se utilizarán tres variables: precio internacional de la palta y costo de la fruta.

8.11.1. Punto muerto

La Tabla 8.9 indica la variación que tendría que tener cada variable porcentualmente hasta que el VAN sea 0, cada una independientemente de las otras.

Tabla 8.9. Punto muerto

	Variación
Precio	-60.70%
Costo de fruta	47.51%

Fuente: Autores de esta tesis.

8.11.2. Análisis de sensibilidad unidimensional

Las Tablas 8.10 y 8.11 muestran como varía el VAN y la TIR ante variaciones porcentuales independientes de las variables analizadas. Los rangos de variación se han realizado de acuerdo a escenarios plausibles. La Figura 8.1 muestra una gráfica resumen de estas.

Tabla 8.10. Análisis de sensibilidad unidimensional Precio

	Precio internacional	
	VAN	TIR
	52,675,265	51.74%
-50%	9,283,435	25.08%
-40%	17,961,801	33.51%
-30%	26,640,167	39.78%
-20%	35,318,533	44.65%
-10%	43,996,899	48.55%
0%	52,675,265	51.74%
10%	61,353,631	54.41%
20%	70,031,998	56.67%
30%	78,710,364	58.61%
40%	87,388,730	60.30%
50%	96,067,096	61.78%

Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 8.11. Análisis de sensibilidad unidimensional Costo de fruta

	Costo fruta	
	VAN	TIR
	52,675,265	51.74%
-50%	108,114,203	146.50%
-40%	97,026,415	118.99%
-30%	85,938,628	97.06%
-20%	74,850,840	79.16%
-10%	63,763,053	64.29%
0%	52,675,265	51.74%
10%	41,587,478	41.03%
20%	30,499,690	31.80%
30%	19,411,903	23.77%
40%	8,324,115	16.73%
50%	-2,763,672	10.52%

Fuente: Autores de esta tesis.

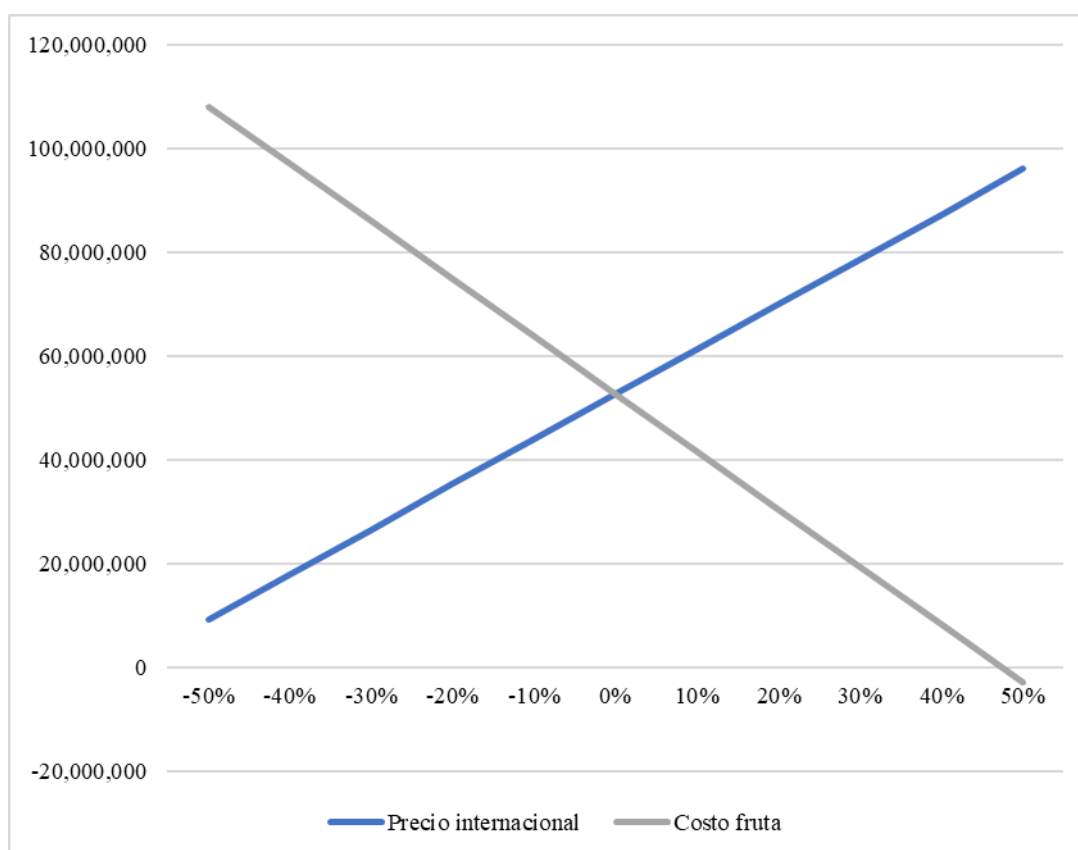
8.11.3. Análisis de sensibilidad bidimensional

Las Tablas 8.12 muestran como varía el VAN ante las variaciones porcentuales de las dos variables analizadas.

8.11.4. Análisis de escenarios

Se ha elaborado un análisis de tres escenarios en que el esperado no tiene variaciones. El escenario pesimista tiene una reducción de 20% del precio internacional y un aumento del 10% del costo de la fruta. Por otro lado, en un escenario optimista se daría un incremento del 20% del precio internacional y una reducción del 10% del costo de la fruta. La Tabla 8.13 presenta los resultados.

Figura 8.1. Resumen análisis de sensibilidad



Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 8.13. Resumen análisis de escenarios

Resumen del escenario				
	Valores actuales:	Optimista	Esperado	Pesimista
Celdas cambiantes:				
Precio	0	20%	0%	-20%
Costo de fruta	0	-10%	0%	10%
Celdas de resultado:				
VAN	52,675,265	83,217,994	52,675,265	26,328,955
TIR	51.74%	69.77%	51.74%	34.55%

Notas: La columna de valores actuales representa los valores de las celdas cambiantes en el momento en que se creó el Informe resumen de escenario. Las celdas cambiantes de cada escenario se muestra en gris.

Fuente: Autores de esta tesis.

Tabla 8.12. Análisis de sensibilidad bidimensional Precio vs Costo

		Precio internacional										
		-50%	-40%	-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%	40%	50%
Costo de la fruta	-50%	38,494,758	52,418,647	66,342,536	80,266,425	94,190,314	108,114,203	122,038,092	135,961,981	149,885,870	163,809,759	177,733,648
	-40%	32,652,493	45,527,278	58,402,062	71,276,847	84,151,631	97,026,415	109,901,200	122,775,984	135,650,769	148,525,553	161,400,337
	-30%	26,810,229	38,635,909	50,461,588	62,287,268	74,112,948	85,938,628	97,764,308	109,589,987	121,415,667	133,241,347	145,067,027
	-20%	20,967,964	31,744,539	42,521,115	53,297,690	64,074,265	74,850,840	85,627,416	96,403,991	107,180,566	117,957,141	128,733,717
	-10%	15,125,699	24,853,170	34,580,641	44,308,112	54,035,582	63,763,053	73,490,524	83,217,994	92,945,465	102,672,936	112,400,406
	0%	9,283,435	17,961,801	26,640,167	35,318,533	43,996,899	52,675,265	61,353,631	70,031,998	78,710,364	87,388,730	96,067,096
	10%	3,441,170	11,070,432	18,699,693	26,328,955	33,958,216	41,587,478	49,216,739	56,846,001	64,475,262	72,104,524	79,733,786
	20%	-2,401,094	4,179,063	10,759,220	17,339,377	23,919,533	30,499,690	37,079,847	43,660,004	50,240,161	56,820,318	63,400,475
	30%	-8,243,359	-2,712,307	2,818,746	8,349,798	13,880,851	19,411,903	24,942,955	30,474,008	36,005,060	41,536,112	47,067,165
	40%	-14,085,624	-9,603,676	-5,121,728	-639,780	3,842,168	8,324,115	12,806,063	17,288,011	21,769,959	26,251,907	30,733,854
	50%	-19,927,888	-16,495,045	-13,062,202	-9,629,358	-6,196,515	-2,763,672	669,171	4,102,014	7,534,858	10,967,701	14,400,544

Fuente: Autores de esta tesis.

CAPÍTULO IX CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se presentan las conclusiones de acuerdo a los objetivos señalados en el primer capítulo.

Objetivo 1. Revisar la información histórica de la empresa, con respecto a la demanda actual de palta variedad Hass por la empresa San Miguel Fruits Perú S.A.

La producción de palta ha crecido en promedio 6% anual, siendo el Perú el tercer productor mundial por detrás de México y República Dominicana. El Perú pasó de tener un volumen de producción de 367 (en 2015) a 536 (en 2019) miles de toneladas métricas. Su nivel de participación en el mismo periodo pasó de 6.8% a 7.7% a nivel mundial en el mismo periodo.

Objetivo 2. Revisar la información histórica de comercialización, con respecto a la oferta de palta, variedad Hass que se maneja en el valle de Jequetepeque, Chepén, La Libertad, Perú.

En Perú, las regiones que destacan como productoras de palta son las que se encuentran en la costa participando en el 98% de la producción nacional. Las regiones que más destacan son: La Libertad, Lima, Ica, Junín y Ancash. La Libertad es la región con mayor producción de paltas, habiendo producido a partir del año 2011, más de 50 mil toneladas anuales, llegando en el año 2013, a la cifra récord de 74.7 mil toneladas superando así a la región Lima.

Objetivo 3. Determinar la disposición de los agricultores del valle de Jequetepeque a incorporarse dentro de la cadena de suministro de la empresa San Miguel Fruits S.A.

A partir de una muestra a 134 agricultores con edad superior a los 40 años y con experiencia no menor a 20 años, quienes poseen áreas menores a 10 hectáreas cada uno en la mayoría de los casos, y que en casi el 70% ya realizan el cultivo de palta Hass. Pocos de ellos cuentan con apoyo de terceros a nivel de financiamiento y asesorías. Aunque no exportan, venden su producción a acopiadores y exportadores. Asimismo, existe plena disposición de negociar con nuevos intermediarios.

Objetivo 4. Diseñar la estrategia de capacitación de productores independientes de palta, variedad Hass para los agricultores del valle de Jequetepeque.

Se mostrará las ventajas de pertenecer a la cadena de suministro con lo que se tratará de captar de a pocos a los agricultores. La estrategia consiste principalmente en entregar asesorías y adelantos de los pagos bimestrales.

Objetivo 5. Elaborar un plan operativo que permita un trabajo coordinado entre los potenciales productores independientes de palta variedad Hass, y la empresa San Miguel Fruits Perú S.A.

El plan operativo consiste en incorporar un equipo de tres personas que brinden las asesorías y realicen el monitoreo constante de las plantaciones que además sean el nexo con el área administrativa de la empresa. Se aprovechará el área de mercadotecnia de la empresa la cual está bastante desarrollada en comercialización de cítricos a nivel mundial, es decir, se explotarán las marcas “Perú” y “Prohass”. Una vez lista la producción se acopiará, se empaquetará, y se dejará lista para la exportación.

Objetivo 6. Evaluar la factibilidad económica del plan de negocios en el Valle de Jequetepeque, Chepén, La Libertad, Perú.

Luego de elaborar presupuestos para el proyecto marginal en un horizonte de 10 años se obtiene un VAN positivo de USD 52MM, siendo la mayor inversión la de capital de trabajo que representa los adelantos a los agricultores. La tasa de descuento empleada es de 12% la cual fue indicada por el Gerente de Finanzas de la empresa. Las variables más sensibles son: el precio internacional, el costo de la fruta y las hectáreas de cultivo disponibles. Se realizó un análisis de escenarios en el que el escenario pesimista resulta en USD 26MM.

Las recomendaciones del negocio son las siguientes:

Debido a la inversión involucrada en el negocio, la implementación de la idea presentada podría replicarse en lugares o zonas similares del Perú. Incluso, podría aplicarse a otros productos que cuenten con aceptación en el mercado nacional e internacional.

Se podría incrementar la inversión en asistencia técnica y otros servicios que mejoren la productividad de los agricultores del valle de Jequetepeque, con el fin de incrementar los rendimientos por hectárea.

Es importante gestionar el apoyo del gobierno a través de municipalidades, gobiernos regionales o locales con el fin de ayudar en incrementar las asociaciones con los pequeños agricultores, de forma que comercialización de sus productos sea más rápida.

Dentro de la implementación del negocio es importante planificar y conocer al mercado internacional donde se venderá el producto, de manera que se hagan los ajustes necesarios para lograr la satisfacción de los clientes.

ANEXO I. ENTREVISTAS

Entrevista a agroexportadores

1. Razón social de la empresa: Agrícola Cerro Prieto S.A
2. Nombre del entrevistado: Alfredo Chang Way
3. Cargo que desempeña: Gerente Operaciones
4. Actividad que desarrolla su empresa (definir el/los cultivo(s) y cuáles son para exportación): Producción, Empaque y Comercialización en fresco (Palta, Uva, Espárrago y Arándano)
5. Años de experiencia en la agroexportación: 15 años
6. Los cultivos que vende los obtiene a partir de:
 - a. Cultivo propio (X)
 - b. Acopio
 - c. Ambos
7. En cuanto al proceso y servicio de maquila y empaque de sus productos es:
 - a. Propio (X)
 - b. Tercerizado ()
 - c. N.A. ()
8. ¿Cuál es el costo aproximado del servicio de maquila y empaque de palta Hass?
0.195 US\$/Kg
9. ¿Qué volumen comercializa anualmente por tipo de producto? En porcentaje.
Palta= 40 mil toneladas
Arándano= 12 mil toneladas
Uva = 5 mil toneladas
Espárrago= 6 mil toneladas
10. ¿Dónde vendes tus productos?
 - a. Mercado local
 - b. Mercado nacional
 - c. Mercado internacional (X)
11. En caso ya exportara palta Hass, ¿cuáles considera que son los factores críticos de éxito de su agroexportación?
 - a. Poda
 - b. Cultivo
 - c. Cosecha
 - d. Comercialización (X)
 - e. Maquila y empaque
 - f. Vías transporte
 - g. Otros

Entrevista a agroexportadores

12. Razón social de la empresa: Agrícola casa Blanca
 13. Nombre del entrevistado: Eusebio Inti
 14. Cargo que desempeña: Jefe Producción Palto
 15. Actividad que desarrolla su empresa (definir el/los cultivo(s) y cuáles son para exportación): Servicio de Empaque para Exportación (Palta y Banano)
 16. Años de experiencia en la agroexportación: 12 años
 17. Los cultivos que vende los obtiene a partir de:
 - a. Cultivo propio (X)
 - b. Acopio
 - c. Ambos
 18. En cuanto al proceso y servicio de maquila y empaque de sus productos es:
 - a. Propio ()
 - b. Tercerizado (X)
 - c. N.A. ()
 19. ¿Cuál es el costo aproximado del servicio de maquila y empaque de palta Hass?
0.21 US\$/Kg
 20. ¿Qué volumen comercializa anualmente por tipo de producto? En porcentaje.
Palta= 10 mil toneladas
Banano= 3 mil toneladas
 21. ¿Dónde vendes tus productos?
 - a. Mercado local
 - b. Mercado nacional
 - c. Mercado internacional (X)
 22. En caso ya exportara palta Hass, ¿cuáles considera que son los factores críticos de éxito de su agroexportación?
 - a. Poda
 - b. Cultivo
 - c. Cosecha
 - d. Comercialización (X)
 - e. Maquila y empaque
 - f. Vías transporte
- Otros
23. Razón social de la empresa: Avocado Packing Company
 24. Nombre del entrevistado: Beatriz Fernández Palma
 25. Cargo que desempeña: Jefe de Administración
 26. Actividad que desarrolla su empresa (definir el/los cultivo(s) y cuáles son para exportación): Servicio de Empaque para Exportación (Palta, Arándano y Mango)
 27. Años de experiencia en la agroexportación: 4 años
 28. Los cultivos que vende los obtiene a partir de:
 - a. Cultivo propio
 - b. Acopio
 - c. Ambos X
 29. En cuanto al proceso y servicio de maquila y empaque de sus productos es:
 - a. Propio (X)
 - b. Tercerizado ()
 - c. N.A. ()
 30. ¿Cuál es el costo aproximado del servicio de maquila y empaque de palta Hass?
0.20 US\$/Kg
 31. ¿Qué volumen comercializa anualmente por tipo de producto? En porcentaje.
Palta= 30 mil toneladas
Arándano= 4 mil toneladas
Mango = 3 mil toneladas

32. ¿Dónde vendes tus productos?
- a. Mercado local
 - b. Mercado nacional
 - c. Mercado internacional X
33. En caso ya exportara palta Hass, ¿cuáles considera que son los factores críticos de éxito de su agroexportación?
- a. Poda
 - b. Cultivo
 - c. Cosecha
 - d. Comercialización
 - e. Maquila y empaque X
 - f. Vías transporte
 - g. Otros

Entrevista a agroexportadores

34. Razón social de la empresa: San Miguel Global Fruits S.A
35. Nombre del entrevistado: Wilfredo Choque Ayala
36. Cargo que desempeña: Gerente Operaciones Perú
37. Actividad que desarrolla su empresa (definir el/los cultivo(s) y cuáles son para exportación): Producción, Empaque y Comercialización en fresco (Palta, Uva y Mandarina)
38. Años de experiencia en la agroexportación: 18 años
39. Los cultivos que vende los obtiene a partir de:
 - a. Cultivo propio (X)
 - b. Acopio
 - c. Ambos
40. En cuanto al proceso y servicio de maquila y empaque de sus productos es:
 - a. Propio ()
 - b. Tercerizado (X)
 - c. N.A. ()
41. ¿Cuál es el costo aproximado del servicio de maquila y empaque de palta Hass?
0.189 US\$/Kg
42. ¿Qué volumen comercializa anualmente por tipo de producto? En porcentaje.
Palta= 8 mil toneladas
Mandarina= 13 mil toneladas
Uva = 9 mil toneladas
43. ¿Dónde vendes tus productos?
 - a. Mercado local
 - b. Mercado nacional
 - c. Mercado internacional (X)
44. En caso ya exportara palta Hass, ¿cuáles considera que son los factores críticos de éxito de su agroexportación?
 - a. Poda
 - b. Cultivo
 - c. Cosecha
 - d. Comercialización (X)
 - e. Maquila y empaque
 - f. Vías transporte
 - g. Otros

Entrevista a agroexportadores

45. Razón social de la empresa: Paita Foods
46. Nombre del entrevistado: Giancarlo Pino
47. Cargo que desempeña: Gerente General
48. Actividad que desarrolla su empresa (definir el/los cultivo(s) y cuáles son para exportación): Servicio de Comercialización (Palta, Arándano y Mango)
49. Años de experiencia en la agroexportación: 10 años
50. Los cultivos que vende los obtiene a partir de:
 - a. Cultivo propio
 - b. Acopio X
 - c. Ambos
51. En cuanto al proceso y servicio de maquila y empaque de sus productos es:
 - a. Propio ()
 - b. Tercerizado (X)
 - c. N.A. ()
52. ¿Cuál es el costo aproximado del servicio de maquila y empaque de palta Hass?
0.20 US\$/Kg
53. ¿Qué volumen comercializa anualmente por tipo de producto? En porcentaje.
Palta= 5 mil toneladas
Arándano= 2 mil toneladas
Mango = 3 mil toneladas
54. ¿Dónde vendes tus productos?
 - a. Mercado local
 - b. Mercado nacional
 - c. Mercado internacional X
55. En caso ya exportara palta Hass, ¿cuáles considera que son los factores críticos de éxito de su agroexportación?
 - a. Poda
 - b. Cultivo
 - c. Cosecha
 - d. Comercialización
 - e. Maquila y empaque X
 - f. Vías transporte
 - g. Otros

ANEXO II. MODELO DE CONTRATO

====CONTRATO PRIVADO DE COMPRA - VENTA DE BIEN MUEBLE -

====

====FRUTA PALTA - VARIEDAD HASS====

Conste por el presente documento, el **Contrato Privado de Compra - Venta de Bien Mueble – Fruta Palta – Variedad Hass** que celebran de una parte **NOMBRE DEL PRODUCTOR** debidamente representada por su Apoderado **XXXXXXXX** identificado con DNI N°XXXXXXXX, con poderes inscritos en la Partida Electrónica XXXXXXXX del Registro de Personas Jurídicas de la Oficina Registral de XXXXXXXXXXXXX, con domicilio en XXXXXXXXXXXXXXXX de la ciudad de XXXXXXXXXXXX, a quien en adelante se le denominará como **EL VENDEDOR**; y de otra parte **SAN MIGUEL FRUITS**, debidamente representada por su Gerente General **XXXXXXXX** identificado con XXXXXXXX, con poderes inscritos en la Partida Electrónica XXXXXXXX del Registro de Personas Jurídicas de la Oficina Registral de XXXXXXXXXXXX, con domicilio en XXXXXXXXXXXXXXXX, a quien en adelante se le denominará como **EL COMPRADOR**; en los términos contenidos en las cláusulas siguientes:

=====

PRIMERA.-ANTECEDENTES:

=====

1.1. **EL VENDEDOR**, es una persona jurídica de derecho privado, constituida bajo el régimen de Sociedad Anónima; cuyo objeto social es el cultivo de productos Agroindustriales (Palta); cuyos campos de cultivo se encuentran ubicados en el Fundo XXXX, ubicado en el distrito de XXXXX, provincia de XXXXX en el departamento de XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (en adelante EL FUNDO), cuya ubicación exacta declara conocer **EL COMPRADOR**.

=====

1.2. **EL COMPRADOR**, es una persona jurídica de derecho privado, constituida bajo el régimen de Sociedad Anónima Cerrada; es una empresa dedicada entre otras actividades al procesamiento, comercialización y exportación de palta y sus derivados: contando con una Planta Agroindustrial ubicada en el distrito de XXX, provincia de XXXX en el departamento de XXXXX (en adelante LA PLANTA), cuya ubicación exacta declara conocer **EL VENDEDOR**. =====

1.1. Las partes, basados en el **Principio de la Buena Fe contractual**, ATRIBUYEN y RECONOCEN que los **ANEXOS QUE SE HACEN ALUSIÓN EN EL PRESENTE CONTRATO SON PARTE INTEGRANTE DEL MISMO, SIENDO SU INTERPRETACIÓN Y EXIGIBILIDAD DE CUMPLIMIENTO CONJUNTA Y EN IGUAL JERARQUÍA; EXPRESANDO AMBOS (Contrato y Anexos) UNA UNIDAD DE INTERPRETACIÓN Y EJECUCIÓN**. Así mismo, lo DECLARADO y

DOCUMENTACIÓN ANEXADA por las partes, tienen carácter de DECLARACION JURADA y se encuentra revestidos por la FE PÚBLICA DOCUMENTAL (pública y privada); en consecuencia, **ASUMEN RESPONSABILIDAD DE CARÁCTER LEGAL** por la inobservancia y/o comisión de conductas reprochables por la Ley y el Derecho sean dolosas, culposas y/u omisivas. =====

1.2. **EL VENDEDOR**, declara **CONTAR, CONOCER y/o CUMPLIR** con la **INFORMACIÓN, DOCUMENTACIÓN y/o RECOMENDACIONES** requeridas por **EL COMPRADOR** en cumplimiento de la normatividad vigente en el Perú y al amparo de la normatividad internacional que sustentan sus certificaciones y estándares: =====

- **Certificación de Conducta Social – BSCI, Miembros Sedex por Auditoria Ética del Comercio - SMETA y Evaluación de Riegos en las Prácticas Sociales – GRASP;**
=====
- **Certificación de Buenas Prácticas Agrícolas – GLOBAL GAP y TESCO;**
=====
- **Red de Agricultura Sostenible – RAS;**
=====
- **Alianza para un Comercio Seguro – BASC, Asociación Aduanera y Comercial contra el Terrorismo – CTPAT y Operador Económico Autorizado – OEA.**
=====

ALGUNAS DE LAS CUALES, SE ENCUENTRAN DETALLADAS EN LOS ANEXOS QUE ESCOLTAN EL PRESENTE CONTRATO:
=====

- **ANEXO: GENERAL DE REQUISITOS, DOCUMENTOS Y PRÁCTICAS ÉTICO – COMERCIAL** denominado **Anexo 1;**
=====
- **ANEXO: ANEXO GENERAL DE REQUISITOS DOCUMENTOS Y PRÁCTICAS DE INOCUIDAD Y CALIDAD** denominado **Anexo 2;**
=====
- **ANEXO: GENERAL DE REQUISITOS, DOCUMENTOS Y PRÁCTICAS DE CONTROL PARA UN COMERCIO SEGURO** denominado **Anexo 3;**
=====
- **ANEXO: GENERAL DE REQUISITOS DOCUMENTOS Y PRÁCTICAS DE MEDIO AMBIENTALES** denominado **Anexo 4;**
=====

➤ ANEXO: GENERAL DE REQUISITOS, DOCUMENTOS Y PRÁCTICAS DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO denominado **Anexo 5**.
=====

1.3. Las partes proceden a suscribir el presente contrato, a fin de satisfacer las necesidades actuales que contribuyan al desarrollo de sus objetos sociales.
=====

SEGUNDA.- OBJETO:

=====

Por el presente **Contrato Privado de Compra - Venta de Bien Mueble – Fruta Palta – Variedad Hass** (en adelante **EL CONTRATO**) y al amparo de lo prescrito en el Artículo 1529 y siguientes del Código Civil peruano; ambas partes se obligan a realizar prestaciones recíprocas, las mismas que consisten en:

=====

2.1. **EL VENDEDOR**, se obliga a transferir y/o entregar a Título de Compra-Venta **TODA LA PALTA FRESCA DE LA VARIEDAD HASS QUE EL FUNDO PRODUZCA EN LA CAMPAÑA 2021, CUYAS PROYECCIONES SON LAS SIGUIENTES; EN VARIEDAD HASS XXXX TN** (en adelante **LA FRUTA**), la misma que guarda relación con las Ordenes de Servicio que emitirá **EL COMPRADOR** en virtud a los requerimientos realizados por sus Clientes; debiendo **LA FRUTA** cumplir con los requisitos y estándares de calidad que se establecen en **EL CONTRATO**. =====

2.2. Las partes convienen, que el Precio de Venta de **LA FRUTA (por Kilogramo)** que **EL COMPRADOR** se obliga a pagar como retribución a favor de **EL VENDEDOR**, se determinará de acuerdo al valor de mercado vigente en el lugar de **DESTINO FINAL** (en adelante **PRECIO DE RETORNO**); el mismo que **EL COMPRADOR** informará a **EL VENDEDOR** una vez liquidada la transacción de compra-venta final. No obstante, a la fecha de la entrega de **LA FRUTA –en LA PLANTA-** **EL COMPRADOR** cancelará por concepto de **ADELANTO** la suma de **US\$/.1.00 (UNO Y 00/100 DÓLARES AMERICANOS)** más el Impuesto General a las Ventas - IGV **POR KILOGRAMO** de **LA FRUTA** entregada por **EL VENDEDOR**. =====

Así mismo, las partes acuerdan que los costos y/o gastos devengados por: procesamiento y empaque, proceso de despacho, proceso de exportación, proceso de comercialización entre otros, se detallan y deducen de las **Liquidaciones Finales**.
=====

TERCERA.- LUGAR Y PLAZO DE ENTREGA DE LA FRUTA:

=====

3.1 Las Entregas efectivas de **LA FRUTA** se efectuarán en **LA PLANTA**, una vez que se haya constatado por parte de **EL COMPRADOR** que ésta cumple con los requerimientos y

especificaciones técnicas necesarias para la comercialización y exportación de esta a distintos a mercados internacionales; **EL COMPRADOR** procederá al pesado y registro de las cantidades entregadas por parte de **EL VENDEDOR**, información necesaria para la efectivización del pago del **ADELANTO**. =====

3.2 El plazo de las Entregas efectivas de **LA FRUTA** efectuadas en LA PLANTA, se realizarán desde el **XXXX** hasta el **XXXX** aproximadamente, pudiendo el mismo extenderse de forma extraordinaria hasta el **XXXXX**. =====

CUARTA.- CALIDAD DE LA FRUTA:
=====

4.1 **EL VENDEDOR** se obliga a que **LA FRUTA** cumpla con las siguientes características y requisitos:

- a) Cultivar y cosechar **LA FRUTA** teniendo en consideración las mejores prácticas sanitarias de cultivo y cosecha posibles a efectos de obtener la maduración adecuada y los estándares de calidad requeridos por el mercado nacional e internacional.
=====
- b) Tener calidad de exportación, eso es, que cumpla con las normas y especificaciones establecidas para cada especie y variedad de acuerdo con las regulaciones nacionales e internacionales de Estados Unidos, Canadá y Japón, y demás requeridos para la exportación a otros mercados internacionales.
- c) Encontrarse libre de todo daño por heladas y golpes de sol como también libre de heridas, tierra, manchas o daños mecánicos y madurez que afecten su presentación y/o condición para su consumo en estado fresco.
=====
- d) Encontrarse libre de insectos, enfermedades o plagas, que se considera esencial y necesario para aprobar su revisión por parte de cualquier organismo que lo requiera tanto en este país como en el extranjero.
=====
- e) Encontrarse libre de residuos tóxicos, sea que provengan del uso de pesticidas o de cualquier otra causa o sustancia. En consecuencia, **LA FRUTA** no deberá acusar la presencia de productos químicos o de cualquier otra naturaleza que no estuvieran autorizados en los mercados de destino. Cualquier sanción, gasto e indemnización que sufra **EL COMPRADOR** como consecuencia del incumplimiento de lo expuesto precedentemente, será de cargo y costo de **EL VENDEDOR**. =

4.2 **EL VENDEDOR** se obliga ante **EL COMPRADOR** a informarle -con la debida anticipación- sobre cualquier problema o defecto que **LA FRUTA** pueda tener y que pueda poner en riesgo o impedir la exportación y comercialización de esta a mercados internacionales.
=====

4.3 Asimismo, las partes acuerdan de manera expresa que mantendrán una comunicación fluida a efectos de constatar que el cultivo y la cosecha de **LA FRUTA** se adecuen a los estándares de calidad requeridos internacionalmente.

=====

4.4 Cualquier sanción, gasto e indemnización que sufra **EL COMPRADOR** como consecuencia del incumplimiento de lo expuesto precedentemente, será de cargo y costo de **EL VENDEDOR**.

=====

4.5 La determinación de la calidad de **LA FRUTA** corresponderá exclusivamente a **EL COMPRADOR**. En el caso de detectarse que **LA FRUTA** no cumple con uno o más de los requisitos señalados precedentemente, **EL COMPRADOR** se encuentra facultado a rechazar la totalidad del envío o partida correspondiente, o solo parte de ella.

=====

4.6 **LA FRUTA** que no cumpla con los requisitos de calidad y madurez exigidos en **EL CONTRATO** será devuelta a **EL VENDEDOR** y el valor de los servicios incurridos en su proceso será por cuenta y cargo de éste. Dicha Fruta deberá ser retirada del lugar de entrega establecido por **EL COMPRADOR** a más tardar dentro de 24 horas después la recepción de **LA FRUTA** por parte de **EL COMPRADOR**. Transcurrido este plazo, **EL COMPRADOR** no será responsable del deterioro de esta. =====

QUINTA.- INCUMPLIMIENTO DE ESTÁNDARES PACTADOS:

=====

5.1 Las partes acuerdan, que **LA FRUTA** materia de **EL CONTRATO** deberá cumplir en los mercados de destino, con todas y cada una de las normas de calidad y condición que instruya **EL COMPRADOR** en tales materias; en ese sentido, **EL VENDEDOR** responderá por los vicios ocultos o reivindicatorios que pudieran afectarla. **EL VENDEDOR** mantendrá indemne e indemnizará a **EL COMPRADOR** contra cualquier reclamo que terceros pudieran efectuar en virtud a la calidad y condición oculta de **LA FRUTA**.

=====

5.2 El no cumplimiento de lo anterior por **EL VENDEDOR**, autorizará a **EL COMPRADOR** a recobrar los montos pagados a **EL VENDEDOR** por concepto de compra de **LA FRUTA** afectada. En consecuencia, el precio que según **EL CONTRATO** se hubiese pagado a **EL VENDEDOR** con anterioridad por **LA FRUTA** afectada, deberá ser devuelto a **EL COMPRADOR** mediante cargo en cuenta corriente.

=====

5.3 **EL VENDEDOR**, autoriza a **EL COMPRADOR** a hacer las compensaciones o descuentos que resulten necesarios con el fin de cubrir cualquier pérdida que se genere en los casos a que se refieren el numeral 5.1 y 5.2 de **EL CONTRATO**.

=====

5.4 No será considerada como parte de **EL CONTRATO, LA FRUTA** que haya sido reclamada por algún receptor en lo relativo a su calidad o por no haber cumplido con lo dispuesto en **EL CONTRATO** por causas no atribuibles a **EL COMPRADOR**.
=====

SEXTA.- RIESGO POR LA PÉRDIDA DE LA FRUTA:
=====

6.1 Las partes acuerdan y entienden que la pérdida, deterioro o no existencia de **LA FRUTA** es de cargo y responsabilidad de **EL VENDEDOR**, salvo que **EL COMPRADOR** haya recibido materialmente **LA FRUTA** a su entera satisfacción, en la forma, tiempo y lugar indicados en **EL CONTRATO**. ==

6.2 Asimismo, **EL COMPRADOR** queda eximido de toda responsabilidad en el cumplimiento cabal e íntegro de **EL CONTRATO**, cuando por razones tales como huelga, revolución, guerra, sabotaje, inundación, boicot internacional, incendio, actos de alguna autoridad, restricciones a la importación en los países de destino sean de índole político o comercial, o cualquier otra causa de fuerza mayor o caso fortuito, no sea posible o aconsejable la exportación de **LA FRUTA**. Caso en el cual dejará de remitir Órdenes de Compra o podrá dejar sin efecto aquellas que aún no hayan sido ejecutadas o cumplidas por **EL VENDEDOR**.
=====

SÉPTIMA.- CASO FORTUITO O FUERZA MAYOR:
=====

7.1 Las partes, no serán responsables por la falta de ejecución o demora en la entrega de **LA FRUTA**, causados por circunstancias que estén más allá de su control como: huelgas, paros, guerras, inundaciones, incendios, explosiones o desastres naturales; y en general cualquier hecho que pueda ser considerada caso fortuito o fuerza mayor. En este caso, **EL VENDEDOR** comunicara a **EL COMPRADOR** la imposibilidad de cumplir con el pedido.
=====

7.2 No serán consideradas Caso Fortuito o Fuerza Mayor, las circunstancias señaladas precedentemente si estas se dan al interno de cada empresa.
=====

OCTAVA.- DECLARACIONES DE LAS PARTES:
=====

8.1 **EL VENDEDOR** declara lo siguiente:
=====

8.1.1 Que, cuenta con todos los permisos, autorizaciones o licencias para realizar actividades agrícolas, así como para vender **LA FRUTA** objeto de **EL CONTRATO** y se obliga a asumir todos los perjuicios, directos e indirectos que la falta de permiso, autorización,

licencia o estándares de calidad puedan ocasionar en perjuicio de **EL COMPRADOR** o de sus sociedades matrices, filiales o relacionadas o a sus clientes nacionales o extranjeros con quienes **EL COMPRADOR** llegue a comercializar **LA FRUTA**.

=====

8.1.2 **EL VENDEDOR**, se obliga a tener a un SUPERVISOR en LA PLANTA durante las entregas de **LA FRUTA**, el mismo que goza de los poderes y facultades para la ACEPTACIÓN y la VALIDACIÓN de la calidad y pesos de **LA FRUTA** entregada. Una vez entregada **LA FRUTA**, no habrá derecho ni oportunidad de reclamo por parte de **EL COMPRADOR**, así como tampoco existe obligación alguna por parte de **EL VENDEDOR** ante cualquier hecho o circunstancia posterior a la entrega.

=====

8.1.3 Autoriza a **EL COMPRADOR** a ceder sus derechos y posición contractual en **EL CONTRATO**.

=====

8.2 **EL COMPRADOR** declara lo siguiente:

=====

8.2.1 Que, cuenta con todos los permisos, autorizaciones o licencias para realizar actividades agroindustriales de empaque y acomodo, así como para comprar **LA FRUTA** objeto de **EL CONTRATO** y se obliga a asumir todos los perjuicios, directos e indirectos que la falta de permiso, autorización, licencia o estándares de calidad puedan ocasionar en perjuicio de **EL VENDEDOR**.

=====

8.2.2 Que, cuenta con clientes y/o intermediarios en los destinos finales de **LA FRUTA**, que le permitirán exportar y colocar **LA FRUTA** en mercados internacionales de alta demanda. ===

NOVENA.- RESOLUCIÓN DE EL CONTRATO:

=====

Las partes convienen que podrán resolver **EL CONTRATO** de pleno derecho en los siguientes casos: ==

9.1 Si cualquiera de las partes acuerda su disolución y/o liquidación o ésta es declarada por alguna autoridad, o si solicitan voluntariamente o sus acreedores le solicitan el inicio de un procedimiento concursal ordinario o procedimiento concursal preventivo, o si incurren en alguna causa de disolución. =====

9.2 Para la resolución de pleno derecho bastará la remisión de una comunicación escrita a la parte que se encontrase en la referida situación.

=====

9.3 Si cualquiera de las partes incumpliese con cualquiera de las obligaciones establecidas en **EL CONTRATO**.

=====

9.4 Para la resolución de pleno derecho en el caso señalado, la resolución operará si luego de quince (15) días de requerido para tal efecto la parte incumplidora no cumpliera con la respectiva obligación. ===

DÉCIMA.- APLICACIÓN SUPLETORIA DE LA LEY:

=====

EL CONTRATO se encuentra regido supletoriamente por las disposiciones contenidas en el Código Civil vigente y sujeto a las normas de la República del Perú.

=====

DÉCIMO PRIMERA.- SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS:

=====

Todo litigio, controversia, desavenencia o reclamación resultante, relacionada o derivada de este acto jurídico o que guarde relación con él, incluidas las relativas a su validez, eficacia o terminación incluso las del convenio arbitral, serán resueltas mediante arbitraje de derecho, cuyo laudo será definitivo e inapelable, de conformidad con los reglamentos y el Estatuto del Centro de Conciliación y Arbitraje de la Cámara de Comercio de Lima a cuyas normas, administración y decisión se someten las partes en forma incondicional, declarando conocerlas y aceptarlas en su integridad.

=====

DÉCIMO SEGUNDA.- COMPETENCIA TERRITORIAL:

=====

Las partes acuerdan que, de requerirse por mandato legal la intervención de los jueces y tribunales ordinarios, éstas se someten expresamente a la jurisdicción de los jueces y tribunales del distrito judicial de Lima-Cercado, renunciando al fuero de sus domicilios.

=====

DÉCIMO TERCERA.- COMUNICACIONES Y NOTIFICACIONES:

=====

13.1 Para la validez de todas las comunicaciones y notificaciones a las partes relacionadas a **EL CONTRATO**, ambas señalan como sus respectivos domicilios los indicados en la introducción de este documento.

=====

13.2 El cambio de domicilio de cualquiera de las partes surtirá efectos desde la fecha de comunicación de dicho cambio a la otra parte, por vía notarial con una anticipación no menor de 15 (quince) días naturales.

=====

DÉCIMO CUARTA.- ANEXOS:

=====

14.1 **Anexo 1:** General de Requisitos, Documentos y Prácticas **Ético –Comercial;** y los documentos requeridos y detallados en el mismo.

=====

14.2 **Anexo 2:** General de Requisitos, Documentos y Prácticas de **Inocuidad y Calidad.**

=====

14.3 **Anexo 3:** General de Requisitos, Documentos y Prácticas de **Control Para un Comercio Seguro.** ==

14.4 **Anexo 4:** General de Requisitos, Documentos y Prácticas **Medio Ambientales;** y los documentos requeridos y detallados en el mismo.

=====

14.5 **Anexo 5:** General de Requisitos, Documentos y Prácticas de **Seguridad y Salud en el Trabajo;** y los documentos requeridos y detallados en el mismo.

=====

14.6 **Anexo 6:** Especial **“Declaración de Compromiso sobre Ética y Conducta”.**

=====

En la ciudad de Trujillo, a los dieciocho días del mes de marzo del 2021, las partes firman e imprimen su huella digital en señal de conformidad en dos ejemplares.

=====

EL COMPRADOR

EL VENDEDOR

**ANEXO 1: GENERAL DE REQUISITOS, DOCUMENTOS Y PRÁCTICAS ÉTICO -
COMERCIAL**

CONTRATO PRIVADO DE COMPRA - VENTA DE BIEN MUEBLE – FRUTA PALTA –
VARIEDAD HASS DE FECHA XXXXX

EL COMPRADOR, entabla sus relaciones comerciales a la luz del **PRINCIPIO DE LA BUENA FE**. Así mismo, desarrolla sus actividades con estricta observancia del marco jurídico vigente que regula sus **ACTIVIDADES** (contractual, laboral, tributaria, seguridad y salud ocupacional, medio ambientales, etc.); en consecuencia, estas obligaciones deben ser cumplidas por sus Proveedores y Clientes y la documentación general y/o especial que evidencian se presume *–sin admitir prueba en contrario–* se encuentra con arreglo a Ley, deslindando de esta manera cualquier responsabilidad contractual y/o extracontractual. =====

En consecuencia, **EL VENDEDOR** deberá a la firma de **EL CONTRATO** adjuntar los documentos que los identifiquen como persona natural o jurídica:
=====

- Copia de DNI de **EL VENDEDOR**.
=====
- Vigencia de Poder del Representante Legal, con una antigüedad no mayor a Veinte (20) días naturales (en caso de Persona Jurídica).
=====
- Copia de DNI del Representante Legal.
=====
- Copia de Licencia de Funcionamiento, expedida por la autoridad administrativa municipal y/o regional (en caso de Persona Jurídica).
=====
- Otros documentos requeridos en **EL CONTRATO**.
=====

NOTA: Al momento de ingresar a los Fondos Agrícolas o Planta Agroindustrial (LAS INSTALACIONES), deberá registrar en Garita el Ingreso a su personal, maquinaria, vehículos, herramientas y/o materiales.

Trujillo, 18 de marzo del 2020

EL COMPRADOR

EL VENDEDOR

ANEXO 2: GENERAL DE REQUISITOS, DOCUMENTOS Y PRÁCTICAS DE INOCUIDAD Y CALIDAD

CONTRATO PRIVADO DE COMPRA - VENTA DE BIEN MUEBLE – FRUTA PALTA –
VARIEDAD HASS DE FECHA XXXXXX

EL COMPRADOR, para lograr ingresar y posesionar sus productos en los mercados internacionales, debe cumplir estrictamente los Requisitos y/o Condiciones que esos países exigen a través de sus normativas internacionales de **Inocuidad** y **Calidad** en materia de Exportación de Alimentos; asegurándose que sus procesos realizados **NO** generarán daño alguno a la salud del consumidor final. =====

Los Proveedores y Clientes deberán observar y cumplir con las siguientes disposiciones dentro de a los Fundos Agrícolas o Planta Agroindustrial (LAS INSTALACIONES):
=====

1. Respetar todas las normas de Higiene e Inocuidad, establecidas por cualquier medio por **EL COMPRADOR** al momento de hacer su ingreso (Inducción).
=====
2. Los vehículos, equipos y/o maquinaria, NO deben presentar riesgo alguno para la seguridad o calidad de **LA FRUTA** (olores fuertes, deficiente limpieza, mantenimiento inapropiado, emisión de gases o líquidos, cobertura de material absorbente, entre otros).
=====
3. **ESTA TOTALMENTE PROHIBIDO INGRESAR FRUTA A LAS INSTALACIONES. ASI MISMO, NO SE PUEDE INGRESAR ALGÚN TIPO DE COMESTIBLE;** salvo autorización _____ pertinente.
=====
4. El Personal de **EL VENDEDOR**, NO debe ingresar con mochilas o bolsos a la Nave de Proceso o Área de Cosecha.
=====
5. El Personal de **EL VENDEDOR**, debe ingresar con uniforme y/o vestimenta en óptimas condiciones de limpieza y estado de conservación; y NO deberá ser la misma que trae del exterior al ingresar a la Nave de Proceso o Área de Cosecha.
=====
6. El Personal de **EL VENDEDOR** NO puede ingresar a la Nave de Proceso o Área de Cosecha con joyas, aretes, anillos, clips, ganchos, botones, cierres expuestos y/o bolsillos por sobre el nivel de la cadera que puedan desprenderse.
=====
7. El Personal de **EL VENDEDOR** debe usar en todo momento toca y mascarilla si porta barba, uñas cortas y sin pintar, asimismo sin maquillaje en la Nave de Proceso o Área de Cosecha. De

tener uñas largas o pintadas usar guantes.

=====

8. El Personal de **EL VENDEDOR** NO debe ingresar botellas ni materiales de vidrio.

=====

9. Las herramientas que utilice deber tener un control e inventario a fin de garantizar que ninguna de ellas pueda quedar en Nave de Proceso o Área de Cosecha.

=====

10. El Personal de **EL VENDEDOR** está prohibido utilizar químicos NO autorizados y deberá presentar la lista de los químicos a usar en caso la labor así lo requiera y la certificación de ellos en caso la labor y las exigencias de calidad lo amerite.

=====

11. El Personal de **EL VENDEDOR** debe cumplir con los completos hábitos de orden, limpieza y desinfección al ingreso a la Nave de Proceso o Área de Cosecha; siendo absoluto responsable de la contaminación de su zona de trabajo.

=====

12. El Personal de **EL VENDEDOR** deberá notificar cualquier infección que adquiera o síntomas de alguna enfermedad, por ejemplo, vómitos, ictericia, diarrea, cuando se tiene estos síntomas se debe evitar cercanía o contacto con **LA FRUTA**.

=====

13. El Personal de **EL VENDEDOR** deberá notificar cualquier daño involuntario que genere sobre **LA FRUTA** o que afecte su inocuidad, con el fin de evitar propagación de mismo y establecer controles oportunos.

=====

NOTA: En caso se presente cualquier evento o riesgo potencial al proceso y producto derivado de la falta de medidas de control en alguno de los materiales y/o servicios que nos proveen, **EL COMPRADOR** notificará de inmediato **EL VENDEDOR**, quien deberá en el menor plazo posible indicar su plan de control correctivo y preventivo.

=====

De esta manera **EL VENDEDOR**, podrá trabajar de manera responsable para garantizar la Inocuidad y Calidad, a fin de proteger a los consumidores y proteger también a la marca e imagen de **EL COMPRADOR**.

Trujillo, 18 de marzo del 2020

EL COMPRADOR

EL VENDEDOR

ANEXO 3: GENERAL DE REQUISITOS, DOCUMENTOS Y PRÁCTICAS DE CONTROL PARA UN COMERCIO SEGURO

CONTRATO PRIVADO DE COMPRA - VENTA DE BIEN MUEBLE – FRUTA PALTA –
VARIEDAD HASS DE FECHA XXXXXXXX

EL COMPRADOR, promueve buenas prácticas, lineamientos de control y seguridad que validen y respalden su sistema de gestión en todos sus procesos para un Comercio Seguro, nacional e internacional.

Los Proveedores y Clientes deberán observar y cumplir con las siguientes disposiciones dentro de a los Fondos Agrícolas o Planta Agroindustrial (LAS INSTALACIONES):
=====

1. El Personal de **EL VENDEDOR**, debe declarar al ingreso a LAS INSTALACIONES los equipos electrónicos.
=====
2. Todo equipo y/o herramienta que ingrese o salga de LAS INSTALACIONES deberá ser con su guía respectiva, elaborada por el Personal de **EL VENDEDOR**; detallando las características mínimas de identificación.
=====
3. El Personal de **EL VENDEDOR** deberá respetar el ingreso a la Nave de Proceso, Área de Cosecha y Zonas Críticas donde su ingreso a ellas está restringido, salvo autorización expresa y documentada del Jefe de Área.
=====
4. El Personal de **EL VENDEDOR**, de presenciar algún acto flagrante o sospechoso de ilicitud, deberá reportarlo inmediatamente al área de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente - SSOMA. =====
5. El Personal de **EL VENDEDOR**, debe facilitar al personal de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente – SSOMA y Seguridad Patrimonial - SP las inspecciones y/o requisas respectivas. =====
6. **EL VENDEDOR**, debe facilitar a **EL COMPRADOR** realizar visitas a sus Establecimiento y/o Instalaciones como parte de sus Auditorías de Segunda Parte y Certificaciones.
=====
7. **EL VENDEDOR** deberán informar y/o entregar su Certificado BASC o firmar un Acuerdo de Seguridad en caso no tenerlo, como consecuencia de la Evaluación de Riesgo realizada. Así como anexar las evidencias necesarias que avalen el cumplimiento.
=====

8. **EL VENDEDOR** deberá realizar un adecuado proceso de reclutamiento de su Personal y presentar sus respectivos antecedentes policiales.

=====

9. **EL VENDEDOR** debe propiciar y desarrollar en su empresa programas de control y seguridad que validen y mejoren la protección ante actos ilícitos a los que este pueda estar expuesto.

=====

NOTA: En caso se presente cualquier evento o riesgo potencial al proceso y producto derivado de la falta de medidas de control en alguno de los materiales y/o servicios que nos proveen, **EL COMPRADOR** notificará de inmediato **EL VENDEDOR**, quien deberá en el menor plazo posible indicar su plan de control correctivo y preventivo.

=====

De esta manera **EL VENDEDOR**, podrá trabajar de manera responsable para garantizar el Comercio Seguro, a fin de proteger a los consumidores y proteger también a la marca e imagen de **EL** **COMPRADOR**.

=====

Trujillo, 18 de marzo del 2020

EL COMPRADOR

EL VENDEDOR

**ANEXO 4: GENERAL DE REQUISITOS, DOCUMENTOS Y PRÁCTICAS MEDIO
AMBIENTALES**

CONTRATO PRIVADO DE COMPRA - VENTA DE BIEN MUEBLE – FRUTA PALTA –
VARIEDAD HASS DE FECHA XXXXXXXX

EL COMPRADOR, ejecuta sus actividades en cumplimiento de las normas nacionales e internacionales que cuidan y protegen el Medio Ambientales.
=====

Los Proveedores y Clientes deberán observar y cumplir con las siguientes disposiciones dentro de a los Fondos Agrícolas o Planta Agroindustrial (LAS INSTALACIONES):
=====

1. **EL VENDEDOR** debe realizar capacitación a su Personal y presentar el respectivo registro de dichas capacitaciones a **EL COMPRADOR** en temas de uso racional del agua, papel, energía y manejo de residuos sólidos y líquidos, conservación de la bio diversidad y considerando el tipo de actividad que realicen.
=====
2. **EL VENDEDOR**, deberá presentar su Evaluación de Impactos Ambientales de las actividades a realizar.
=====
3. **EL VENDEDOR**, deberá presentar su **Plan de Contingencias** y/o **Emergencias** en asuntos de gestión ambiental (control de derrames, emisión de gases, contaminación, etc.).
=====
4. El Personal de **EL VENDEDOR** debe comunicar al área de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente – SSOMA de **EL COMPRADOR** de cualquier incidente ambiental, como derrames de Productos Químicos del que tenga conocimiento.
=====
5. El Personal de **EL VENDEDOR** debe cargar los Equipos Electrónicos sólo el tiempo necesario y luego desconectarlos para evitar consumos excesivos de energía eléctrica.
=====
6. El Personal de **EL VENDEDOR** debe consumir RACIONALMENTE el agua y papel en unidades sanitarias y en las actividades que lo requiera.
=====
7. El Personal de **EL VENDEDOR** NO debe ARROJAR basuras en el suelo, pasillos o zonas verdes, deberá utilizar los puntos ecológicos de acuerdo al tipo; así mismo, para evitar la GENERACIÓN de Residuos debe hacer uso racional de los materiales.
=====

8. **EL VENDEDOR** debe comunicar al de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente – SSOMA la existencia de Residuos Peligrosos que genere en sus actividades.
=====
9. **EL VENDEDOR** no debe disponer de los Residuos Peligrosos que genere en los puntos ecológicos. =
10. **EL VENDEDOR** debe presentar su Plan de Manejo de Residuos que incluya retirar los Residuos que genere dentro de LOS INSTALACIONES, así como debe garantizar y evidenciar documentalmente que entregará estos a las **Empresas Operadoras de Residuos** que cuenten con las licencias y/o permisos ambientales. Deberá entregar al área de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente – SSOMA en un plazo no mayor a Treinta (30) días calendario, los *Certificados de Disposición Final* junto con la documentación que autorizan al Operador realizar la disposición final o tratamiento de residuos.
11. **EL VENDEDOR** deberá presentar los permisos y/o autorizaciones de índole legal-ambiental para las actividades que realice.
=====
12. **EL VENDEDOR** o su Personal ABANDONARÁ sus Residuos que generen en sitios públicos, tales como vías, parques o botaderos **No Autorizados** por la autoridad ambiental competente.
=====
13. Está completamente prohibido, el vertido de Residuos Líquidos Peligrosos en el sistema de alcantarillado y/o suelo.
=====
14. Todo TRANSPORTE, EQUIPOS Y/O MAQUINARIA que ingresa a LAS INSTALACIONES, NO deberá tener fugas de hidrocarburos por fallas técnicas, mecánicas o de cualquier otra índole. =====
15. **EL VENDEDOR** que genere cualquier tipo de contaminación, deberá remediar la zona o ambiente contaminado según análisis particular de la contaminación, bajo la supervisión de SSOMA. =====
16. **EL VENDEDOR** está OBLIGADO a permitir la realización de auditorías o inspecciones ambientales por parte de **EL COMPRADOR**, como una manera de verificar el cumplimiento de los requisitos legales aplicables y requisitos establecido por **EL COMPRADOR** en materia medio ambiental. =====

NOTA: En caso se presente cualquier evento o riesgo potencial al proceso y producto derivado de la falta de medidas de control en alguno de los materiales y/o servicios que nos proveen, **EL COMPRADOR** notificará de inmediato **EL VENDEDOR**, quien deberá en el menor plazo posible indicar su plan de control correctivo y preventivo.
=====

De esta manera **EL VENDEDOR**, podrá trabajar de manera responsable para garantizar la protección y cuidado del Medio Ambiente, en consecuencia, proteger a los consumidores y la marca e imagen de **EL COMPRADOR**.

=====

Trujillo, 18 de marzo del 2020

EL COMPRADOR

EL VENDEDOR

**ANEXO 5: GENERAL DE REQUISITOS, DOCUMENTOS Y PRÁCTICAS DE
SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO**

CONTRATO PRIVADO DE COMPRA - VENTA DE BIEN MUEBLE – FRUTA PALTA –
VARIEDAD HASS DE FECHA XXXXXX

EL COMPRADOR, desarrolla sus actividades privilegiando la protección al **SER HUMANO**. Es así como el Estado en una cultura de PREVENCIÓN, mediante la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo (Ley 29783 y D.S. N°005-2012-TR y sus modificatorias y concordancias) nos impone y obliga a cumplir nuestro rol de *prevención, fiscalización, verificación y vigilancia* a la hora de entablar relaciones comerciales-contractuales con contratistas, subcontratistas, empresas de servicios y/o trabajadores que desarrollen obras y/o servicios en las instalaciones y/o propiedades de **EL COMPRADOR**. =====

Los Proveedores y Clientes deberán observar y cumplir con las siguientes disposiciones dentro de a los Fondos Agrícolas o Planta Agroindustrial (LAS INSTALACIONES):
=====

1. Presentar Política de Seguridad y Salud en el Trabajo.
=====
 2. Presentar Objetivos y Plan Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo.
=====
 3. Presentar Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo en empresas con Veinte (20) o más trabajadores o, Manual de Normas Internas de Seguridad y Salud en el Trabajo para empresas que tengan menos de Veinte (20) trabajadores.
=====
 4. Presentar Acta de Instalación del Comité de Seguridad en empresas con Veinte (20) o más trabajadores o Acta de Elección del Supervisor de Seguridad.
=====
 5. Presentar el CV del Previsionista *–cuando sea requerido–* destacado como responsable de la Seguridad de **EL VENDEDOR** en LAS INSTALACIONES.
=====
 6. Presentar la Matriz de Identificación de Peligros - Evaluación de Riesgos y Controles para aquellos puestos que serán destacados a LAS INSTALACIONES.
=====
 7. Presentar los siguientes registros:
=====
- Accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales,
=====
 - Exámenes médicos,
=====

- Monitoreo de agentes por factor de riesgo,
=====
 - Inspecciones de Seguridad y Salud en el Trabajo,
=====
 - Estadísticas de Seguridad y Salud en el Trabajo,
=====
 - Equipos de EPPs y Emergencia (cargo firmado por el personal destacado),
=====
 - Inducción, capacitación, entrenamiento y simulacros (en seguridad y labor específica),
=====
 - Auditorías.
=====
8. Presentar diariamente al Área de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente – SSOMA:
=====
- Charlas de 5 minutos.
=====
 - Análisis de Trabajo Seguro (ATS) / Permiso de Trabajo de Alto Riesgo (PETAR).
=====
9. Presentar su Plan de Contingencias y/o Respuesta a emergencia.
=====
10. En Salud Ocupacional:
=====
- Presentar los certificados médicos de aptitud para el trabajo a desarrollar de cada uno de su personal destacados a LAS INSTALACIONES.
=====
 - Presentar Legajo médico del trabajador, en caso el médico ocupacional lo requiera.
=====
 - Presentar exámenes médicos complementarios y/o certificado de aptitud psicológica al medio ocupacional de **EL COMPRADOR** para el desarrollo de su labor, en caso se requiera (trabajos en altura, espacios confinados, trabajos eléctricos, etc.)
=====
11. Presentar el Procedimiento Escrito de Trabajo Seguro de la labor que realizará en LAS INSTALACIONES.
=====
12. El Personal de **EL VENDEDOR** deberá recibir de forma obligatoria, las inducciones y/o capacitaciones que brinde **EL COMPRADOR**; así como, registrar y cumplir el ATS y PETAR que **EL COMPRADOR**.
=====

13. **PRESENTAR LAS COPIAS DE PÓLIZAS DEL SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO (SCTR DE PENSIÓN Y SALUD, AMBOS).**

=====

14. **EL VENDEDOR**, deberá realizar las investigaciones suficientes para determinar la causa raíz del accidente de trabajo que hubieran sufrido su Personal; presentando los registros correspondientes y las medidas de control a implementar.

=====

15. **EL VENDEDOR**, deberá presentar los permisos, licencias, autorizaciones, certificaciones que le acrediten realizar la labor a ejecutar dentro de LAS INSTALACIONES.

=====

NOTA: Los Requisitos, Documentos y Prácticas señaladas son enunciativas y no son limitativas, **EL VENDEDOR** como cualquier ciudadano se encuentra obligados a conocer la ley (publicadas en el diario oficial El Peruano) y el marco normativo propias de sus actividades a conocerlas cabalmente; por lo que no será excusable cualquier modificación y/o derogación de las normas señaladas en el presente anexo, debiendo **EL VENDEDOR** actualizar los Requisitos, Documentos y Prácticas señalados precedentemente en su oportunidad.

=====

Trujillo, 18 de marzo del 2020

EL COMPRADOR

EL VENDEDOR

ANEXO 6: ESPECIAL “DECLARACIÓN DE COMPROMISO SOBRE ÉTICA Y CONDUCTA”

CONTRATO PRIVADO DE COMPRA - VENTA DE BIEN MUEBLE – FRUTA PALTA –
VARIEDAD HASS XXXXXX

San Miguel Fruits, en compromiso al cumplimiento de su Código de Ética y Conducta alineado a normas internacionales de ética social, es responsable de vigilar el desempeño de sus clientes, proveedores y terceros sobre temas de responsabilidad social y estándares laborales. En este sentido, mediante el presente documento SAN MIGUEL FRUITS da a conocer los criterios establecidos dentro de su Código de Ética y Conducta, para compromiso y alineación por sus clientes, proveedores y/o terceros:

Gestión sostenible con nuestra gente

En San Miguel Fruits estamos convencidos que el crecimiento y bienestar de nuestros colaboradores es uno de los principales pilares de nuestra gestión, por ello velamos porque todos sus derechos sean respetados. Promovemos un entorno laboral basado en el respeto y la cordialidad, en el que predomine el espíritu de colaboración, el trabajo en equipo y la lealtad, elementos que nos ayudan a lograr el desarrollo sostenible de EL COMPRADOR y su prevalencia en el tiempo. Promovemos la protección de los derechos laborales e integramos a nuestra cultura empresarial las buenas prácticas sociales basadas en el Código ETI (Iniciativa de Comercio Ético) y el Código BSCI (Iniciativa de Cumplimiento Social Empresarial).

- 1. Elección libre de empleo.** En EL COMPRADOR no se permitirá realizar trabajos involuntarios, ni forzados. Los trabajadores no tienen ninguna obligación de dejar en custodia del empleador “depósitos” o su documento de identidad, asimismo, tienen la libertad de renunciar a su empleo con un plazo de aviso razonable y de acuerdo a lo que establece la ley.
- 2. Libertad de asociación.** EL COMPRADOR entiende que cada trabajador sin distinción alguna tendrá el derecho de afiliarse o constituir las asociaciones, comités, o sindicatos de su elección, así como a negociar colectivamente y expresar sus sugerencias e inquietudes a través de los canales establecidos. De igual manera EL COMPRADOR adoptará una actitud de tolerancia y respeto hacia las actividades que organicen y realicen estas asociaciones y a los colaboradores que decidan conformarlas para ejercer sus cargos representativos en el lugar de trabajo.
- 3. Seguridad y Salud.** EL COMPRADOR se compromete a proporcionar un entorno de trabajo seguro y saludable, teniendo en cuenta las actividades y labores de la operación agrícola e industrial, así como sus peligros y riesgos asociados, tomando las medidas de control necesarias para evitar accidentes y perjuicios para la salud derivados del trabajo, asociados con él o que pudiesen ocurrir en el transcurso de este. Nos aseguramos de brindar capacitación, entrenamiento de seguridad y salud a todos nuestros colaboradores (Ingresantes o reasignaciones) y a todo el personal que ingrese a nuestras instalaciones. Buscamos generar conciencia y cultura de prevención a las personas a través de campañas y programas de sensibilización. Cuidamos que todas nuestras instalaciones sean seguras y limpias, preocupándonos en brindar a nuestros colaboradores condiciones que aseguren su bienestar y cubran sus necesidades básicas. Entre algunas de las acciones orientadas a lograr este fin, se encuentra la habilitación de comedores, áreas para almacenamiento de alimentos, servicios higiénicos, vestuarios limpios y acceso a agua potable entre otros. Entre algunas de nuestras prioridades está el promover una cultura de prevención y minimización de riesgos laborales y enfermedades ocupacionales para lo cual se ha implementado un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional, alineado.

4. **Trabajo Infantil.** EL COMPRADOR, comprometida con las buenas prácticas laborales, considera sólo la contratación de postulantes mayores de edad (mayores de 18 años). No promovemos el trabajo infantil, sin embargo, de detectarse algún caso se procederá de acuerdo a lo establecido en el marco legal y en concordancia con el convenio 138 y el convenio 182 – Ley 27337 y en cumplimiento con los convenios con la OIT con el fin de velar por la seguridad y bienestar de nuestra infancia.
5. **Salarios y Beneficios.** Los salarios y prestaciones pagadas cumplen con lo establecido por la legislación laboral vigente aplicada al sector agrario. En tal sentido se entiende que los salarios brindados por EL COMPRADOR cubren las necesidades básicas del colaborador. Proporcionamos a todos nuestros colaboradores información sobre las condiciones de trabajo y detalles de salario antes de aceptar el empleo, y otros detalles relacionados a la forma de pago durante su permanencia en EL COMPRADOR. Por otra parte, EL COMPRADOR no está de acuerdo con la aplicación de deducciones salariales como una forma de medida disciplinaria, así como tampoco realizará deducciones que no estén normadas por la ley laboral vigente sin el consentimiento expreso del colaborador. Por otra parte, EL COMPRADOR no está de acuerdo con la aplicación de deducciones salariales como una forma de medida disciplinaria, así como tampoco realizará deducciones que no estén normadas por la ley laboral vigente sin el consentimiento expreso del colaborador.
6. **Jornada de Trabajo.** EL COMPRADOR, en concordancia con el marco legal y comprometida con las buenas prácticas laborales cumple con el tiempo de la jornada de 48 horas y con goce de un día como descanso semanal obligatorio. De igual manera EL COMPRADOR se preocupa por brindar instalaciones adecuadas para que el personal pueda gozar de su refrigerio según lo que se establece en la ley. EL COMPRADOR haciendo uso de sus facultades como empleador, establece jornadas de trabajo de acuerdo a los procesos que realiza y se encuentra en la potestad de establecer y realizar modificaciones en los horarios de trabajo, las cuales serán comunicadas a los colaboradores con la debida antelación. Sólo en caso de alta producción y evaluando la necesidad, se realizarán jornadas laborales extensas. No obligamos al colaborador a realizar sobretiempo, pero de ser necesario este será realizado por mutuo acuerdo entre el colaborador y el empleador, asimismo las horas en sobretiempo se calcularán respectivamente acorde a lo señalado en la legislación vigente.
7. **No a la discriminación.** En EL COMPRADOR se trata a todos los colaboradores con respeto, igualdad y dignidad proporcionándoles un ambiente libre de discriminación de cualquier índole. Respetamos sus creencias e ideologías y el de sus familias y no promovemos grupos religiosos o políticos. No se permitirá ningún tipo de discriminación al contratar, remunerar, formar, promover despedir o jubilar por motivos de raza, casta, nacionalidad, religión, edad, discapacidad, sexo, estado civil, orientación sexual y/o afiliación sindical o política.
8. **Condiciones de empleo adecuadas.** Existe una relación laboral reconocida y establecida por la legislación laboral agraria vigente entre el colaborador y EL COMPRADOR. San Miguel Fruits no realiza prácticas antiéticas como el uso de contratos de carácter ambiguo o restrictivo sujetos a la manipulación y/o conveniencia del empleador, el uso excesivo de contratos de duración limitada o el recurrir a subcontrataciones.
9. **Comportamiento ético** de promover en sus colaboradores y grupos de interés la práctica de sus valores corporativos, rechazando cualquier comportamiento contrario a la ética y aplicando las medidas disciplinarias correspondientes al personal que incurra en comportamientos antiéticos (corrupción, extorsión, malversación o alguna forma de soborno). EL COMPRADOR cuenta con un Reglamento Interno de Trabajo y Procedimiento de Medidas Disciplinarias, documento dónde se estipulan los estamentos sobre los que se regula la conducta de los colaboradores. Asimismo, EL COMPRADOR vela por el bienestar integral de nuestros colaboradores, rechazando cualquier tipo de abuso verbal, físico o castigo, la amenaza de abuso físico, el acoso sexual o de otro tipo u otras formas de intimidación.

Comprometidos con el medio ambiente

Nuestro compromiso con el cuidado y conservación de nuestro medio ambiente es continuo es por ello por lo que actuamos de manera responsable en todos nuestros procesos y actividades diarias. Conservamos y protegemos los recursos naturales mediante una serie de iniciativas y actividades alineadas al cumplimiento de las leyes y normas vigentes en materia de gestión ambiental, buscando no generar impactos negativos a nuestro entorno. Nuestro compromiso con el cuidado, la conservación de nuestro medio ambiente es continuo y, por

consiguiente, actuamos de manera responsable en todos nuestros procesos y actividades diarias.

- Promovemos la integración de políticas, programas y prácticas respetuosas con el medio ambiente en todas las áreas de gestión correspondientes a cada una de nuestras actividades.
- El desarrollo de nuestras operaciones tiene en cuenta el uso eficaz y sostenible de los recursos naturales, la eliminación segura y responsable de los residuos generados para la reducción del impacto ambiental adverso.
- Definimos objetivos, acciones y monitoreos de gestión ambiental, analizando sus resultados y definiendo acciones futuras que nos permitan mantener operaciones sostenibles controlando nuestros recursos renovables y no renovables.
- Buscamos hacer negocios con personas y entidades que compartan nuestra preocupación y compromiso con la preservación del medio ambiente.

Control y seguridad del patrimonio y comercio ético

San Miguel Fruits desarrolla y enfoca controles para garantizar la seguridad y resguardo patrimonial todos sus procesos, conociendo que esta es la protección de los bienes y activos de una organización. Asimismo, busca ejecutar acciones para fomentar prácticas seguras en la cadena logística del comercio internacional con el fin de evitar que las operaciones tanto de comercio interno como exterior sea utilizado por personas u organizaciones criminales para cometer actos ilícitos, logrando las empresas y el país mayor reconocimiento, confianza y agilización comercial.

Para ello, nos centramos en establecer y concertar acciones que logren una adecuada identificación de amenazas, evaluación, gestión y tratamiento del riesgo como elemento clave del comercio seguro y patrimonio de la organización.

- Consideración de los requisitos legales y reglamentarios aplicables relacionados con amenazas y riesgos.
- Preparación ante incidentes de seguridad y emergencias.
- Gestión adecuada de los fallos e incidentes relacionados con seguridad.
- Controles de acceso a las instalaciones, recursos de información.

Con ello, San Miguel Fruits tiene por objetivo

- Salvaguardar el patrimonio de EL COMPRADOR y los bienes que esta alberga.
- Evitar de manera más eficiente el fraude aduanero, contrabando, terrorismo, tráfico ilícito de estupefacientes y el desvío de productos químicos precursores de estupefacientes durante el proceso de exportación.
- Cuidar su imagen y protegerla de verse involucrada en actos ilícitos.

Seguridad de la información

Toda la información que es generada, recibida o remitida por un colaborador de la compañía debe ser preservada en cuanto a su confidencialidad, integridad y disponibilidad, de acuerdo a las políticas y procedimientos del área de Tecnologías de la Información.

En San Miguel Fruits, conservamos y protegemos la información de EL COMPRADOR a través de una serie de prácticas responsables, generando conciencia en nuestros colaboradores sobre la importancia de su participación para lograrlo.

Debemos asegurarnos siempre de que la información confidencial esté segura y protegida, y no sea utilizada para fines distintos de la función que cumplimos en la compañía o por individuos, entidades o procesos no autorizados.

Debemos mantener la exactitud y completitud de la información y sus métodos de proceso. Es nuestro deber asegurar el acceso y utilización de la información y los sistemas de tratamiento de esta por parte de los individuos, entidades o procesos autorizados cuando lo requieran.

Sobre el uso de los Sistemas Informáticos

Todos los sistemas de información, así como los datos almacenados en ellos, independientemente de su ubicación, son propiedad de EL COMPRADOR. Son recursos vitales y siempre se deben utilizar con responsabilidad. Si se utiliza instalaciones o equipos de la compañía, debemos ser responsables de proteger la información, lo que incluye impedir a terceros no autorizados el acceso a estos recursos, mantener protección en contra de virus y software malicioso y contribuir con los medios de

monitoreo: esto incluye el correo electrónico, el uso de Internet, el almacenamiento de archivos y acceso a las computadoras.

Instamos su compromiso activo en la participación del Código de Ética y Conducta y de su apertura para conseguir el cumplimiento de los temas de responsabilidad social y estándares laborales en nuestras organizaciones.

Chepen, 18 de marzo del 2022

EL COMPRADOR

EL VENDEDOR

BIBLIOGRAFÍA

- ADEX (2018). La palta en la Alianza del Pacífico. <http://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2019/08/Palta-Alianza-del-Pacifico-PDF2.pdf>
- AGAPPERU (2020). Envíos de espárragos, paltas y cítricos con mayor riesgo hasta junio. Recuperado de: <https://agapperu.org/noticias/envios-de-esparragos-paltas-y-citricos-con-mayor-riesgo-hasta-junio/>
- Agraria.pe (2019). ¿Cuáles fueron las 10 principales agroexportadoras peruanas de 2018 y a cuánto ascendieron sus ventas? <https://agraria.pe/noticias/cuales-fueron-las-10-principales-agroexportadora-18480>
- Agraria (2020). Uvas, arándanos y paltas conforman el ‘top 3’ de la agroexportación peruana. Recuperado por <https://agapperu.org/noticias/uvas-arandanos-y-paltas-conforman-el-top-3-de-la-agroexportacion-peruana/>
- Agro La Libertad (2019). Palta en permanente ascenso en los Mercados del mundo. <http://www.agrolalibertad.gob.pe/?q=node/2593>
- Agronometrics (2021). Avocado Explore Data. https://www.agronometrics.com/system/usda_sp/by_history/?datasource=usda_sp&commodity=19&variety=26&level=history&measure=per_package_price&year=2021&period=WEEKLY&units=KG&type_id=1&interval=30&history=true
- Agronoticias (2020). ¡Perú se perfila como el segundo exportador mundial de palta! Recuperado de: <https://agronoticias.pe/noticias/agroexportacion/palta/peru-se-perfila-como-el-segundo-exportador-mundial-de-palta/>
- APEIM (2020). Aplicativo dashboard de su página web. <https://app.klipfolio.com/dashboard#95b0d9082dd286ef3382a1bb5317f70a>
- Asociación de productores de Palta Hass del Perú (PROHASS) (s,f). Producción. Recuperado de <http://www.prohass.com.pe/produccion/produccion>
- BCRP (2020). Reporte de Inflación, segundo trimestre 2020. Recuperado de: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/junio/report-de-inflacion-junio-2020.pdf>
- Bioguía (2018). 7 super alimentos que tienen un sustituto igual de efectivo y más accesible. Recuperado de https://www.bioguia.com/alimentacion/7-super-alimentos-sustituto-igual-efectivo-mas-accesible_30305389.html

- Bustamante, D. (2019). Exportaciones de palta Hass en la campaña 2020 superarán a la anterior. Recuperado por <https://agapperu.org/noticias/exportaciones-de-palta-hass-en-la-campana-2020-superaran-a-la-anterior/>
- Bustamante, D. (2020). Industria peruana de la palta asegura suministros pese a desafíos a medida que aumentan volúmenes. Recuperado de: <https://agapperu.org/noticias/industria-peruana-de-la-palta-asegura-suministros-pese-a-desafios-a-medida-que-aumentan-volumenes/>
- Campos, K., Espinoza, E., Pecho, F. (2015). Plan Estratégico de la Empresa Comercializadora de Palta Mission Produce para los años 2015-2019". Universidad del Pacífico.
- Covarrubias, E. (1996). La palta, evaluación como producto fresco e industrializable. Santiago de
- Dorantes, L., Parada, L. y Ortiz, A. (2004). Avocado: Post Harvest operation.
- Erut N., Ortega, V., Rogovich, V. (2016). Plan de negocios para la fabricación y exportación de frutas liofilizadas a los Estados Unidos de América. Universidad del Pacífico.
- Falaratrading (2021). <http://falaratrading.com/palta/>
- FAO (2010). Biopreparados para el manejo sostenible de plagas y enfermedades en la agricultura urbana y periurbana. Recuperado de: <http://www.fao.org/3/a-as435s.pdf>
- FAO (2017). La alimentación y la agricultura. Recuperado de: <http://www.fao.org/3/a-i7454s.pdf>
- FAO. (2020). Las principales frutas tropicales Análisis del mercado 2018. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).
- FAO. (2020). 26 Latin American and Caribbean countries coordinate to support the regular functioning of the food system during the COVID-19 crisis. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).
- Galantini, M. (2015). Tendencias de la producción y el comercio de palta en el mercado internacional y nacional. Boletín del Ministerio de agricultura y riego.
- Gorin (2021) <https://www.everydayhealth.com/pictures/top-healthy-food-trends/>
- Granados, E., Cama J. (2015). Aislamiento e Identificación de Phytophthora cinnamomi Rands en el cultivo de palto variedad Hass y Fuerte para mejorar su productividad en la región Moquegua. Perú.
- Kaplinsky, Raphie y Morris (2000). A Handbook for Value Chain Research.

- Kotler P. y Armstrong G. (2017). Fundamentos del Marketing. Pearson Educación de México. México DF. 634 pp
- Kuramoto, J. (2008). Integración de los pequeños productores de trucha con los mercados externos: ¿una meta lejana?
- León, J. (s.f.) Agroexportación, empleo y género en el Perú. Recuperado de: https://www.cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/agroexportacion-empleo-y-genero-en-el-peru-un-estudio-de-casos_2.pdf
- Martín, R. (2020). Los calibres 18, 20 y 22 son los que mayor valor agregan a la palta de exportación. Recuperado de: <https://agapperu.org/noticias/los-calibres-18-20-y-22-son-los-que-mayor-valor-agregan-a-la-palta-de-exportacion/>
- Ministerio de Agricultura y Riego (s.f.). Análisis de mercado 2015 – 2019. Recuperado de: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1471795/An%C3%A1lisis%20de%20mercado%20-%20Palta%202015%20-%202019.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Riego (2019). La situación del mercado internacional de la palta. <http://minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2019?download=14480:la-situacion-del-mercado-internacional-de-la-palta&start=20>
- MINAGRI (2020). Hoy más de 8 de mil toneladas de alimentos con ofertas de productos al alcance de amas de casa. Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI).
- MINAGRI (s.f.). Requerimientos Agroclimáticos del cultivo de palto. Recuperado de: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Kj6Ku7jZsM0J:https://www.minagri.gob.pe/portal/informacion-agroclimatica/fichas-tecnicas-2018%3Fdownload%3D14057:ficha-tecnica-cultivo-de-palto+%&cd=12&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe>
- Perutelegraph (2021). PromPeru - Peru's official tourist board <https://www.perutelegraph.com/glossary-terms-peru/promperu-peru-s-official-tourist-board>
- PROHASS (2014). Procedimiento: certificación fitosanitaria de palta (persea americana) variedad hass destinada a la exportación. Recuperado de: <http://www.prohass.com.pe/requisitos>
- Prohass (2021). <https://www.prohass.com.pe/>
- Promperú (2018). Informe Anual 2017 – Desarrollo del comercio exterior agroexportador. <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desarrollo%20agroexportador%202017.pdf>

- Redagícola (2017). ¿Cuáles son las más eficientes? Tecnologías de poscosecha para la exportación de palta Hass. Recuperado de: <https://www.redagricola.com/pe/tecnologias-poscosecha-la-exportacion-palta-hass/>
- Red Agrícola (2017). La palta de Los Andes compite sola en los mercados. Recuperado por <https://agapperu.org/noticias/la-palta-los-andes-compite-sola-los-mercados/>
- Redagícola (2017). Palta hass para exportación. <https://www.redagricola.com/pe/la-estrella-agroexportadora-la-lupa/palta-hass-para-exportacion/>
- Red Agrícola (2018). Palto & cítricos. Recuperado de: <https://www.redagricola.com/cl/assets/uploads/2018/09/ra97-1.pdf>
- Ríos M. (2020). Covid 19: Un balance en medio de la Profundidad de la crisis de régimen político-económico Recuperado de: <https://conexionvida.net.pe/2020/04/02/el-covid-19-un-balance-en-medio-de-la-profundidad-de-la-crisis-de-regimen-politico-economico/>
- Romero, C. (2019). La Situación del Mercado Internacional de la Palta. Boletín del Ministerio de agricultura y riego.
- Salvo, J., Torres, A., Olivares, N., Riquelme, J., Leris, L., Rodríguez, F., et al. (2017). Manual del cultivo del palto. Boletín del Instituto de Desarrollo Agropecuario.
- San Miguel (2021). www.sanmiguelglobal.com/
- SENASA. (2020). Productores peruanos iniciarán exportación de palta hass a Corea del Sur. SENASA. Recuperado de <http://www.senasa.gob.pe/senasacontigo/productores-peruanos-iniciaran-exportaciones-de-palta-hass-a-corea-del-sur/>
- Siicex (2021). Ficha comercial palta. Recuperado de: https://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=194.17100#anclafecha
- The World Bank. Agriculture and food (s.f). Recuperado por: <https://www.worldbank.org/en/topic/agriculture/overview>
- WAC (2020). Aguacates orgánicos y sostenibles. Recuperado de: <https://worldavocadocongress.co/es/aguacates-organicos-y-sostenibles/>