



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE  
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**“ANÁLISIS DE EVOLUCIÓN DE EXPORTACIONES DE PALTA  
PERUANA A ESTADOS UNIDOS 2021”**

Trabajo de investigación para optar el grado académico de  
BACHILLER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS  
INTERNACIONALES

Presentado por:

Liz Betzabé Ramos Quispe (0000-0003-2294-5809)

Lima – Perú

2021

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ANEXO 6**

**ACTA DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE BACHILLER POR PROFESOR DEL CURSO**

Fecha: 21 / 12 / 2021

El profesor del curso evaluador del trabajo de investigación de Bachiller:

Mg. Carlos Lenin Medina Sánchez

En el curso de:

Seminario de Tesis 1

Luego de evaluar el trabajo de investigación de Bachiller titulado:

ANÁLISIS DE EVOLUCIÓN DE EXPORTACIONES DE PALTA PERUANA A ESTADOS UNIDOS 2021

Presentada por los estudiantes:

CÓDIGO	ALUMNO
100071926	Ramos Quispe, Liz Betzabé

Para optar al grado de Bachiller en: **Administración de Negocios Internacionales**, de la carrera Administración de Negocios Internacionales de la Facultad de Ciencias Empresariales.

Luego de haber evaluado el informe final del trabajo de investigación de Bachiller, concluye en calificar a:

CÓDIGO	ALUMNO	CALIFICACION	
100071926	Ramos Quispe, Liz Betzabé	Aprobado ( 18 )	Desaprobado ( Nota )

El profesor evaluador firma en señal de conformidad.



Mg. Carlos Lenin Medina Sánchez

**INDICE GENERAL**

Índice de tablas .....	5
Índice de anexos.....	6
Resumen ejecutivo .....	¡Error! Marcador no definido.
Introducción.....	¡Error! Marcador no definido.
<b>CAPITULO I: DESCRIPCION DE LA EMPRESA .....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.1. Análisis del entorno .....	¡Error! Marcador no definido.
1.2. Sondeo de Mercado.....	13
1.2.1. Sondeo de Mercado local .....	¡Error! Marcador no definido.
1.3. Análisis de la empresa .....	18
1.3.1. Análisis FODA de la empresa exportadora	
<b>CAPITULO II: PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.....</b>	<b>25</b>
2.1. Visión .....	25
2.2. Misión .....	26
2.4. Estrategia del negocio .....	27
2.5. Fuentes generadoras de la ventaja competitiva.....	28
<b>CAPITULO III: PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>28</b>
3.1. Objetivos de marketing .....	28
3.2. Marketing mix .....	29

3.3.	Descripción de producto o servicio .....	29
3.4.	Estrategia de precio .....	31
3.5.	Estrategia de distribución de plaza.....	33
3.6.	Estrategia de promoción .....	34
3.7.	Estrategia de servicio al cliente o postventa .....	35
3.8.	Estrategia de posicionamiento .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>CAPITULO IV: PLAN DE OPERACIONES .....</b>		<b>37</b>
4.1.	Objetivos de operaciones.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
4.2.	Actividades previas al inicio de la producción .....	39
4.3.	Proceso de producción del bien o servicio .....	39
<b>CAPITULO V: DISEÑO DE ESTRUCTURA Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....</b>		<b>41</b>
5.1.	Estrategias de reclutamiento, selección y contratación del personal.....	41
5.2.	Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal.....	44
5.3.	Estrategias de motivación y desarrollo del personal .....	46
5.4.	Políticas de remuneraciones y compensaciones .....	48
<b>CAPITULO VI: PLAN FINANCIERO .....</b>		<b>48</b>
6.1.	Historia financiera de la empresa.....	48
6.2.	Datos, supuestos y políticas económicas y financieras .....	48
6.3.	Plan de ventas de la empresa.....	49
6.4.	Análisis de costos .....	50

6.5.	Punto de equilibrio de la empresa .....	54
6.6.	Adquisición de materiales e insumos para la producción .....	55
6.7.	Inversión inicial .....	57
6.8.	Capital de trabajo .....	57
6.9.	Fuentes de financiamiento .....	59
6.10.	Proyección de flujo de caja .....	60
6.11.	Análisis de rentabilidad .....	61
6.12.	Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado de la empresa .....	63
6.13.	Balance General proyectado de la empresa .....	64
6.14.	Análisis de sensibilidad y riesgo de la empresa.....	66
<b>CAPITULO VII: DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO GERENCIAL DE LA EMPRESA .....</b>		<b>67</b>
7.1.	Descripción del equipo gerencial de la empresa.....	67
Anexo 6: Autoevaluación .....		<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

**Índice de figuras**

Figura N°1: Destino de exportaciones peruanas (2020).....	15
Figura N°2: Estrategia de distribución de plaza.....	34

**Índice de tablas**

Tabla N°1: Indicadores Económicos en los Estados Unidos .....	4
Tabla N°2: Evolución mensual de las exportaciones peruanas .....	7
Tabla N°3: Evolución de exportaciones peruanas tradicionales en enero .....	8
Tabla N°4: Composición de las exportaciones peruanas tradicionales en enero 2021 ...	9
Tabla N°5: Producción mundial de paltas .....	14
Tabla N°6: Principales empresas exportadoras.....	16
Tabla N°7: Tabla de MPC.....	17
Tabla N°8: Análisis de matriz FODA.....	19
Tabla N°9: Matriz FODA cruzado.....	22
Tabla N°10: Análisis de matriz EFI.....	23
Tabla N°11: Análisis de matriz EFE .....	25
Tabla N°12: Precios de la Palta peruana .....	33
Tabla N°13: Etapas y principales actividades del proceso de producción .....	41
Tabla N°14: Formulación de estrategia de RR. HH .....	44
Tabla N°15: Capacitaciones programadas por eje temático .....	45
Tabla N°16: Opciones estratégicas de motivación .....	47
Tabla N°17: Plan de ventas estimados para 5 años.....	50
Tabla N°18: Análisis de costos .....	51

Tabla N°19: Activos Fijos.....	53
Tabla N°20: Punto de equilibrio.....	54
Tabla N°21: Costos mensuales para la producción .....	56
Tabla N°22: Inversión Inicial.....	57
Tabla N°23: Capital de Trabajo .....	58
Tabla N°24: Estructura de financiamiento .....	59
Tabla N°25: Proyección de Flujo de Caja.....	61
Tabla N°26: Indicadores de rentabilidad VAN y TIR .....	62
Tabla N°27: Estado de ganancias y pérdidas.....	64
Tabla N°28: Balance General proyectado en la empresa .....	65
Tabla N°29: Análisis de sensibilidad y riesgo de la empresa .....	66

### **Índice de anexos**

<http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEETPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx>

## RESUMEN EJECUTIVO

Este presente proyecto tiene como objetivo evaluar el análisis de la evolución de las exportaciones peruanas y determinar la viabilidad de negocio en la exportación de la palta a Estados Unidos, creando de este modo nuevos objetivos estratégicos las cuales sean beneficiarias para la empresa.

De igual manera sabemos que la palta peruana cada vez está en mayor crecimiento y son los productores quienes van a tener que requerir mejores estrategias de mercado para el comercio internacional, por eso vamos a plantear y analizar los objetivos para que la exportación de la palta peruana tenga mayor rentabilidad en Estados Unidos, así como obtener datos de como la evolución de la palta ha aumentado en los últimos 5 años y determinar una visión mucha más amplia del mercado meta. Para obtener todos estos datos se ha evaluado fuentes informativas viables y realizado de este modo estrategias de mercado mencionando los requerimientos que debemos seguir para una exportación acorde al mercado internacional.

Como resultado final de esta investigación es poder evaluar de cuanto es el crecimiento del valor de las exportaciones de palta peruana y poder determinar la viabilidad que tiene aprovechando sus beneficios del producto y generar el desarrollo económico para el Perú.



### ABSTRACT

This present project aims to evaluate the analysis of the evolution of Peruvian exports and determine the viability of the export of avocados to the United States, thus creating new strategic objectives which are beneficial to the company.

In the same way we know that the Peruvian avocado is increasingly growing and it is the producers who are going to have to require better market strategies for international trade, that is why we are going to propose and analyze the objectives so that the export of the Peruvian avocado have greater profitability in the United States, as well as obtain data on how the evolution of avocado has increased in the last 5 years and determine a much broader vision of the target market.

To obtain all these data, viable information sources have been evaluated and thus carried out market strategies, mentioning the requirements that we must follow for an export according to the international market.

As a final result of this research, it is to be able to evaluate how much is the growth of the value and weight of avocado exports and to determine the viability that it has taking advantage of its benefits and generating economic development for Peru.

## INTRODUCCION

Actualmente se ha considerado que las empresas exportadoras de palta velen y cumplan los requisitos y exigencias sanitarias y se garantice que el trabajo está siguiendo todos los protocolos de salubridad.

Somos conscientes que las tendencias y exigencias tanto en nivel fitosanitario y sanitario para la producción, comercialización y consumo de alimentos frescos es mucho más exigente desde el punto de vista de que los países requieren que los países proveedores hagan envíos de los alimentos frescos, sin presencia de plaga como el caso de la palta, además de los temas sanitarios por la parte del cuidado, que de este modo cumplan con los límites máximos permitidos en materia contaminante.

Para el desarrollo de esta investigación se ha mostrado la siguiente estructura. En el capítulo I se mostrarán los entornos que están dentro del negocio el cual se describe la situación actual del entorno, abarcando los vínculos que determinen el fin de la empresa exportadora de palta.

En el capítulo II presentamos la visión y misión que tenemos como empresa y determinamos estrategias de la empresa exportadora y la competitividad que nos destacaran como empresa.

En el capítulo III profundizamos a detalle la investigación y las variables que van a determinar la viabilidad del negocio.

En el capítulo IV se mostrarán el plan de operaciones que vamos a realizar, determinando los objetivos y las actividades que tenemos como empresa para encaminarnos a la exportación internacional del desarrollo de la cadena exportadora de la palta peruana.

En el capítulo V exponemos las estrategias de reclutamiento y selección que determinaremos para el personal administrativo detallando objetivos, estrategias y políticas.

En el capítulo VI mostramos el plan financiero, flujo de caja, estado de ganancias y pérdidas, así como las operaciones y cálculos correspondientes formulados para el proyecto y la proyección que se tiene como empresa.

Finalmente, culminamos con la descripción de la estructura organizacional.

## **CAPITULO I: DESCRIPCION DE LA EMPRESA**

### **1.1. Análisis del entorno general**

Actualmente la creciente demanda a nivel mundial representa una gran oportunidad para los muchos empresarios agricultores en nuestro país.

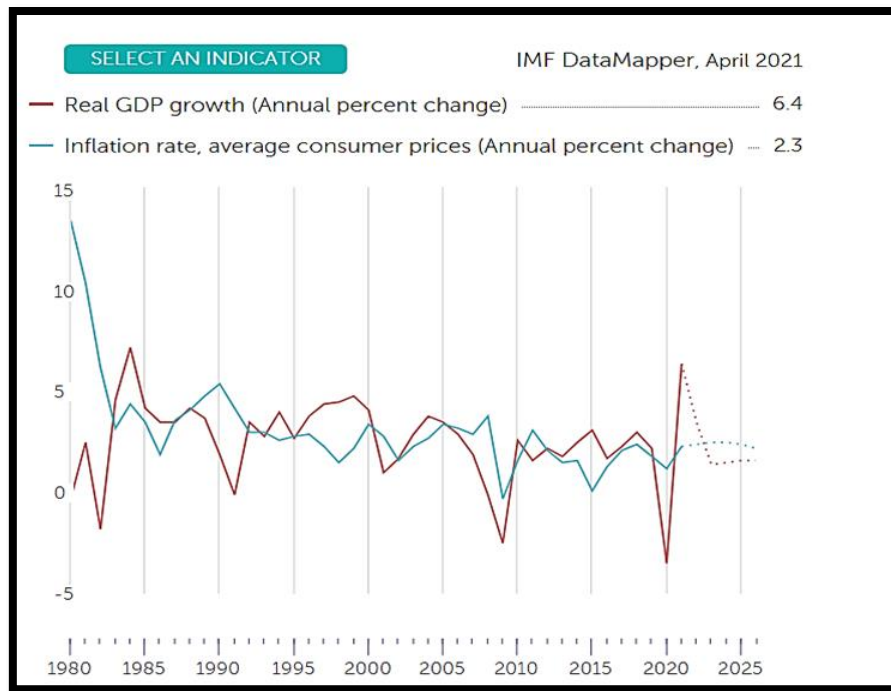
La palta peruana desde el transcurso de los años se ha convertido en el tercer exportador a nivel mundial, y como una de las importantes exportaciones a nivel nacional, ya que por su variedad que destaca ha alcanzado hasta unas 32.000 de cultivo.

Para que se pueda asegurar su calidad se deben considerar las variables claves, como la disponibilidad de agua y la diversificación de mercados. Dado que es un fruto que brinda importantes beneficios, tales como el aporte de ácidos grasos, antioxidantes, vitaminas, minerales, agua y otros aportes muy importantes.

Además de esto la globalización ha traído consigo competitividad en los países exportadores, por esa razón se debe de mantener una innovación constante para poder permanecer en el mercado internacional.

Estados Unidos, es uno de los países que más importa la palta peruana y país que sigue siendo la más avanzada y poderosa, además este aumento de productividad en su economía se basa en las innovaciones tecnológicas que maneja junto a su inflación moderada.

Los indicadores económicos en los Estados Unidos se pueden visualizar en la Tabla N°1.



*Tabla N°1: Indicadores Económicos en los Estados Unidos*

*Fuente: IMF-World Economic Outlook Database*

Interpretación: Según la tabla se considera que los indicadores económicos de Estados Unidos, se fija es un crecimiento de PIB real (variación porcentaje anual) en 6.4 y que su tasa de inflación, precios promedio al consumidor en una variación porcentual anual de 2.3. Además de este aumento en economía a nivel mundial, su productividad se basa en las innovaciones tecnológicas que maneja junto con una inflación moderada.

Para poder analizar el macroentorno de la empresa utilizaremos el Modelo Pestel. El cual va proporcionarnos una lista de influencias sobre el entorno, clasificándolas en seis tipos de influencias: políticas, socio-culturales, tecnológicas, medioambientales y legales.

Crisis  
Económica

Tareas de  
interés



**Elaboración propia**

**1.1.1. Fuerzas políticas (P)**

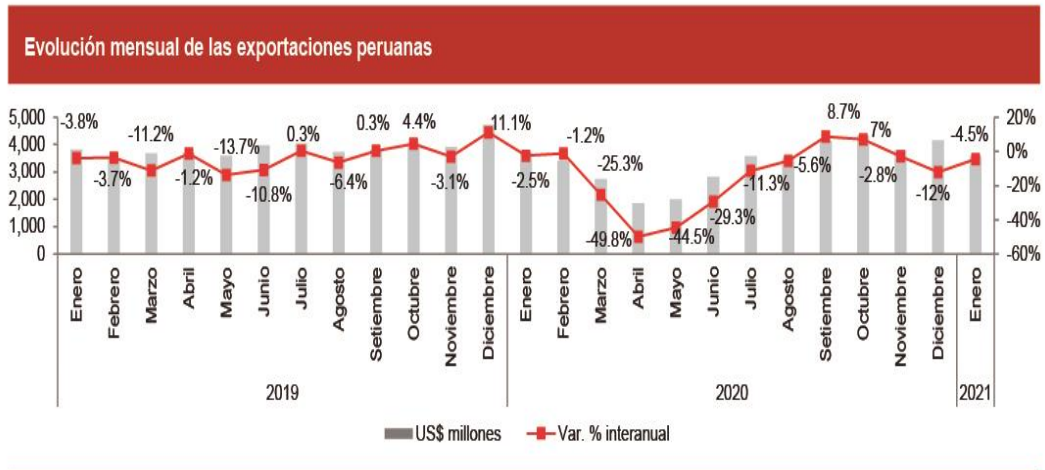
En el factor político hemos podido observar que por esta crisis el gobierno está dando facilidades para la formalización y ampliación de mejora para las empresas ya que su principal objetivo es la reactivación de la economía. Asimismo, nos vemos obligados a cumplir un proceso de exigencias y factores legales registrados en la Sunat, ya que según el diario gestión publicada por SUNAT (2019) indica que se hubo una evasión de impuestos en las ventas por internet, debido a ello a partir de este año 2020 la administración tributaria buscaría registrar en el RUC a empresas que realizan ventas de manera digital, quienes serían obligados a pagar su IGV e impuesto a la renta, la cual afectaría de manera directa a la empresa.

**1.1.2. Fuerzas económicas (E)**

Actualmente la economía del país se encuentra en una situación en progreso debido a las consecuencias que trajo consigo de la pandemia de COVID-19 que cualquier otra región, pero a medida que se comienza a estabilizar las cosas en el país nos abre la oportunidad de poder llevar a cabo un cambio muy significativa en varios sectores claves como las exportaciones peruanas. Según el nuevo informe del Banco Mundial (2021) indicaron que se elevó su previsión de crecimiento para la economía peruana en el 2021 a 8.1% desde 7.6%, y de acuerdo al más reciente informe semestral para América Latina y el Caribe, 'Volver a crecer'.

Recalcar también que todos los daños y estragos debido a la pandemia los años anteriores ha tenido consigo muchos gastos económicos y sociales de manera creciente que hasta el momento no se ha podido resolver, como también la deuda elevada en el sector financiero de manera público y privada.

Es importante detallar que a pesar de la fuerte caída en el comercio de todos los servicios se ha mantenido un nivel relativamente bueno, entre una de ellas el turismo. De igual manera considero que algo muy importante como país es saber sobrellevar y tomar medidas que sean realmente positivas para las exportaciones peruanas, las cuales ayuden a incrementar el nivel de productividad y mejorar el sistema de mejoramiento económico y social.



*Tabla N°2: Evolución mensual de las exportaciones peruanas*

*Fuente: SUNAT*

Interpretación: Según el análisis la evolución de las exportaciones peruanas podemos visualizar el Var. % interanual lo cual suma un total de US\$2,283 millones. A su vez el dato más actualizado que podemos tener con respecto a Sunat es que en enero del 2021 hemos aumentado las exportaciones con respecto al mes anterior. Siendo el principal destino China con US\$ 945 millones, +2.4%, Japón US\$ 253 millones, +171.4% y Canadá US\$ 210 millones, -6.7%.



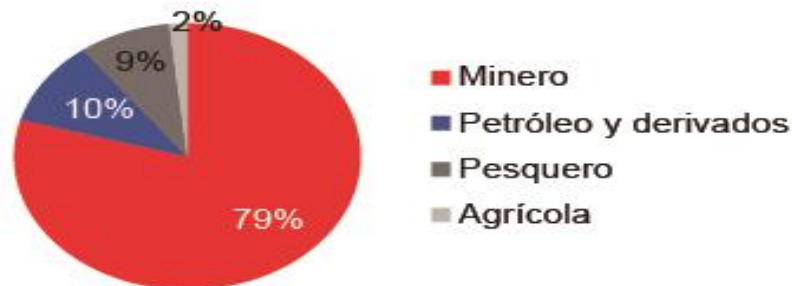


*Tabla N°3: Evolución de exportaciones peruanas tradicionales en enero*

*Fuente: SUNAT*

Interpretación: Según se grafica en la tabla se determina la Var. % interanual. Lo cual suma US\$ 1,278 millones, además de esto se ve una caída el año 2019 con -9.3% en el mes de enero. Sin embargo, se han mantenido las exportaciones y este fomento positivo se visualiza en el aumento de divisas, empleo y la recuperación económica del territorio peruano.

**Composición de las exportaciones peruanas tradicionales en enero de 2021**



*Tabla N°4: Composición de las exportaciones peruanas tradicionales en enero 2021*

*Fuente: SUNAT*

Interpretación: Entre estos subsectores de la composición de las exportaciones peruanas se han destacado el desempeño que tuvieron los mineros metálicos, con un total de US\$ 47 millones, +10.1%, los pesqueros US\$ 97 millones, +7.2% y los agropecuarios un total de US\$ 743 millones, +8.7%.

**1.1.3. Fuerzas Sociales (S)**

Sabemos que el sector de agricultura pudo mantener su desempeño a pesar de la crisis económica debido a que es una prioridad básica como la alimentación, así como los envíos comerciales realizados a países asiáticos como China, han impulsado la recuperación del sector de exportaciones. La situación crítica se ha

registrado en construcción, comercio y servicios, los cuales han sido considerados como principales generadores de empleo en el país.

La División de Desarrollo Social de la Comisión económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) pretende crear pactos sociales al servicio del bienestar en América Latina y el Caribe (ALyC). Esto debido a los incidentes y endeudamiento dado por la pandemia.

Precisamente para hacer frente a todo el desencuentro social de enormes proporciones, esto de crear vínculos con países y crear tratados que beneficien en gran parte a países aliados va a ayudarnos a aprovechar la ventana de oportunidad y construir un lugar con diques de contención a la mayor crisis en los últimos 120 años para que posteriormente contemos con facilitadores cambios a largo plazo y dar frente a mejorar resultados a nuestras exportaciones e importaciones.

#### **1.1.4. Fuerzas Tecnológicas (T)**

La tecnología continúa creciendo rápidamente debido a las exigencias de las personas, de tal forma las empresas se ven en la necesidad de innovar constantemente en sus productos, servicios y en su cadena de suministro, así mismo aquellas empresas que logran innovar constantemente se convierten en empresas competitivas con ventajas competitivas, considerando que la tecnología ha adquirido un rol protagónico durante los últimos años, si bien es cierto antes tenía una función importante, hoy en día se ha convertido en un aspecto indispensable para las empresas, para esto he determinado algunos factores tecnológicos que nos podrá ayudar a obtener mejores resultados:

- a) Produciendo mejores bienes y servicios

- b) Considerar una experiencia inmersa
- c) Re imaginar la experiencia del usuario
- d) Utilizar tecnologías de emergencias
- e) Madurez tecnológica
- f) Buena comunicación con el mercado objetivo
- g) Aumento del entrenamiento para utilizar la innovación
- h) Potenciar las inversiones en exportación.

Y enfocarnos que a medida que la realidad aumentada se generaliza, utilizar estrategias de marketing para lograr conexiones más fuertes y duraderas ya sea con países a nivel internacional, como nacional.

#### **1.1.5. Fuerzas Medioambientales (M)**

El impacto que se logra el comercio internacional sobre el medio ambiente, con las interacciones en términos de una ventaja competitiva pueden cambiar o variar, lo cual representa una de las cuestiones económicas mucho mas debatidas en la actualidad. Algunos de estos pueden mostrar como la empresa exportadora puede potencialmente cooperar a la mejora de practicas con el medio ambiente de forma generalizada. (Emilio Galdeano Gomez, 2014)

Asimismo, la estratégica “Sostenimiento Financiero”, ha presentado una amplia lista de recursos que son de cooperaciones internacionales las cuales están disponibles, que por esa razón debemos incorporar medidas que sean favorables para la empresa y ayude a promover los factores ambientales:

- a. El declive de las materias primas

- b. Evitar contaminaciones y emisiones de gases de efecto invernadero
- c. Promoción de la ética empresarial positiva y la sostenibilidad
- d. Reducción de la huella de carbono en la empresa
- e. Clima y tiempo
- f. Legislación medioambiental
- g. Ubicación geográfica (y accesibilidad)

#### **1.1.6. Fuerzas Legales (L)**

Las leyes del gobierno peruano influyen en las operaciones del negocio por lo que respetaremos las leyes, brindando así seguridad y confiabilidad a nuestros clientes de manera internacional, de manera interna y externa.

Algunos puntos importantes que tomaremos en cuenta en los factores legales son:

- a. Salud y Seguridad
- b. Igualdad de oportunidades
- c. Estándares publicitarios
- d. Leyes de consumo
- e. Etiquetado de productos
- f. Seguridad y protección del producto
- g. Normas de seguridad
- h. Leyes laborales
- i. Legislación futura
- j. Legislación competitiva

### **1.1.7. Análisis de Mercados Objetivos:**

- a. China que tiene un crecimiento de 70.3% respecto al mismo periodo del año anterior según información recopilada de ADEX.
- b. Australia que es el mercado que más consume paltas frescas, su consumo es de aproximadamente 3,5 de palta por persona, además de ser el país que más paga en el mundo por nuestra palta peruana, ya que el año 2019 aumento su consumo un 20% al año anterior.
- c. Reino Unido ha incrementado su consumo por paltas frescas, sobre todo en este año 2020 donde se obtuvo un incremento del 8%.
- d. En el 2020 Corea del Sur ha exportado 156 millones de dólares de paltas frescas con un crecimiento de 5.5%
- e. Panamá, Honduras, Japón y Costa Rica se han podido evaluar que se puede incrementar la exportación, ya que en el presente año Mincetur ha reconocido a la empresa agropecuaria Green Perú S.A y le ha otorgado un certificado libre de aranceles.

## **1.2. Sondeo de Mercado**

### **1.2.1 Producción Mundial de Palta**

Debemos resaltar que el cultivo en Perú está en expansión, esto debido a las propiedades que contiene nuestra palta debido la densidad de vitaminas y aceites insaturados, además de la desaparición del colesterol. Diferente a otros su fácil preparación logra que se mantengan intactas sus propiedades, vitaminas y nutrientes que la palta posee.

(Principales empresas exportadoras de palta del país)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Total</b>	<b>3 683 499</b>	<b>3 533 621</b>	<b>4 002 687</b>	<b>3 974 144</b>	<b>4 266 261</b>	<b>4 513 854</b>	<b>4 744 937</b>	<b>5 153 462</b>	<b>5 411 602</b>	<b>5 737 522</b>	<b>6 048 508</b>
México	1 142 892	1 162 429	1 230 973	1 107 135	1 264 141	1 316 104	1 467 837	1 520 695	1 644 226	1 889 354	2 029 886
Rep Dominicana	183 468	188 139	184 357	285 590	295 081	290 011	387 546	513 961	526 438	601 349	637 688
<b>Perú</b>	<b>121 720</b>	<b>136 303</b>	<b>157 415</b>	<b>184 370</b>	<b>213 662</b>	<b>268 525</b>	<b>288 387</b>	<b>349 317</b>	<b>367 110</b>	<b>455 394</b>	<b>466 758</b>
Indonesia	201 635	244 215	257 642	224 278	275 953	294 200	289 901	307 326	382 530	304 938	363 157
Colombia	193 996	183 968	189 029	205 443	215 089	255 384	294 997	288 739	309 852	294 389	314 275
Brasil	154 096	147 214	139 089	153 189	160 376	159 903	157 482	156 699	180 652	196 422	213 041
Kenya	93 639	103 523	145 204	202 294	149 241	166 948	177 799	218 692	136 420	176 045	194 279
Venezuela	83 304	71 771	68 701	83 618	107 301	116 964	112 670	121 576	128 601	130 290	133 922
Chile	209 645	122 633	232 202	166 382	156 247	160 000	165 000	160 000	148 459	140 558	133 636
EE.UU.	193 100	105 230	270 813	158 150	205 432	238 495	166 106	179 124	207 750	124 860	132 730
Otros países	1 106 004	1 068 196	1 127 262	1 203 695	1 223 738	1 247 320	1 237 212	1 337 333	1 379 564	1 423 923	1 429 136

*Tabla N°5: Producción mundial de paltas*

*Fuente: FAOSTAT*

Interpretación: Con respecto a la tabla el promedio mundial ha sido de 0,2%, en los últimos años. Asimismo, es importante destacar que el elevado incremento de paltas por parte del país Republica Dominicana el cual ha incrementado 26 toneladas en el año 2007 a 43 toneladas el año 2017. Con respecto a Perú se determina un 8,7 de toneladas el año 2005 que aumenta a 2 toneladas el año 2014 y 11,8 el año 2017 lo que presenta un moderado incremento de su rendimiento.

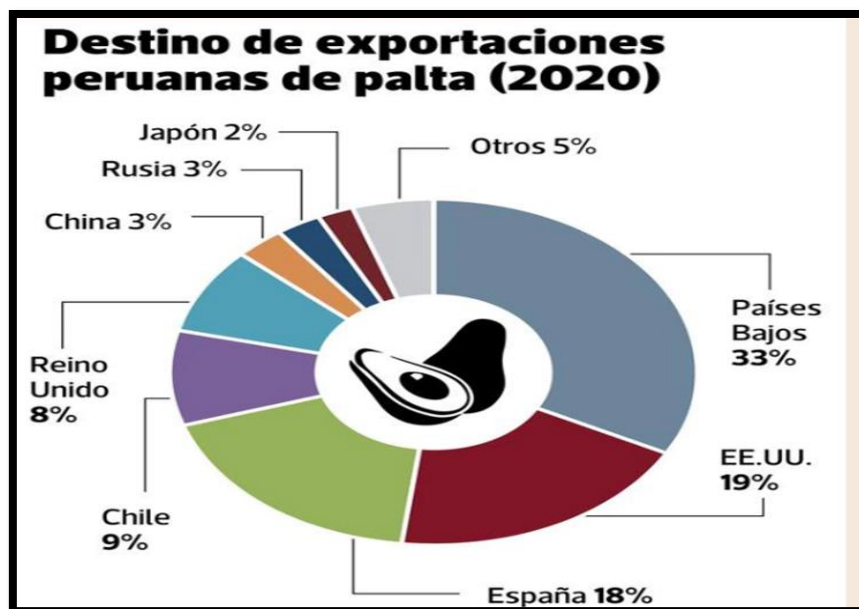
### 1.2.2. Sondeo de Mercado Local

Según (Marroquin, 2021) sostuvo que La Asociación de Productores de Palta (Prohass) advirtió que se necesita una estrategia común entre los agentes exportadores para no afectar al mercado en las semanas picos. Para la campaña 2021 proyectamos crecer un 27% y exportar más de 466.000 toneladas de palta peruana. "Tenemos ciertas semanas



clave en las que crecemos mucho en exportación y esto puede causar una sensación de sobreabundancia, lo que no es positivo para el mercado” (pág.

La palta fresca corresponde a la partida del Sistema Armonizado de la Comisión Internacional de los Estados Unidos (USITC). Los productos con destino de exportaciones de peruanas de palta son las que se detallan a continuación:



*Figura N°1: Destino de exportaciones peruanas (2020)*

*Fuente: SUNAT*

Interpretación: De acuerdo con la Tabla 1 observamos que el destino de mayor exportación de la palta peruana ha sido Países Bajos con 33%, seguido de EE. UU con un 19% en el año 2020. El cual como vemos la pandemia no ha afectado en gran parte los destinos de exportaciones como teníamos prevista, es más se ha mantenido y aumentado en varios aspectos, lo que nos sigue dando una oportunidad de ingresos a nuestro país a nivel nacional.



**PRINCIPALES EMPRESAS EXPORTADORAS**

Empresa	%Var 20-19	%Part. 20
AVOCADO PACKING COMPANY S.A.C.	-18%	9%
CAMET TRADING S.A.C.	62%	8%
CAMPOSOL S.A.	17%	7%
AGRICOLA CERRO PRIETO	-3%	7%
SOCIEDAD AGRICOLA DROKASA	-43%	5%
CONSORCIO DE PRODUCTORES DE FRUTA...	-28%	4%
VIRU	-11%	3%
CORPORACION FRUTICOLA DE CHINCHA ...	-33%	3%
TAL S A	387%	2%
Otras Empresas	--	38%

*Tabla N°6: Principales empresas exportadoras*

*Fuente. SUNAT*

Interpretación: De acuerdo a la tabla podemos observar que hasta el año 2021, son 9 principales empresas exportadoras de Palta peruana, las cuales se han mantenido y en algunas incrementado su consumo. La empresa Camposol S.A lidera en el 3er puesto, como una empresa agroindustrial por una fuerte alternancia productiva.

**1.2.2. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**

Factores claves		CAMPOSOL S. A		AVOCADO PACKING		AGRICOLA DROKASA	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1.Calidad	0.10	3	0.30	3	0.40	2	0.20
2.Competitividad	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
3.Posicionamiento Financiero	0.15	3	0.45	4	0.50	4	0.60
4.Expansión Internacional	0.20	4	0.80	4	0.80	3	0.60
5.Participación en el mercado	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
6.Publicidad	0.10	3	0.20	2	0.30	2	0.20
7.Innovación	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30
8.Tecnología	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.15</b>		<b>3.65</b>		<b>2.6</b>

*Tabla N°7: Tabla de MPC*

*Fuente: Elaboración Propia*

Interpretación: Con respecto al cuadro definimos que hay un alto perfil competitivo por parte de las empresas exportadoras Avocado Packing y Agrícola Drokasa, las cuales han definido muy bien su alto nivel de competitividad en el mercado internacional, con el fin de su expansión global ofreciendo productos de calidad.

El puntaje que se obtuvo fue Camposol S.A 3.5, seguida de la empresa Avocado Packing con 3.35 y consecutivamente la empresa Agrícola Drokasa con 3.2 respectivamente.

En esta investigación nos va permitir poder evaluar cuanto es el impacto que se obtiene en el entorno ya sea nacional o internacional. Y evaluaremos las posibilidades de crecimiento de la palta y permitir hacer un análisis de los factores que nos están afectando a la hora de exportar.

De este modo identificaremos relación a su posición estratégica de una empresa a este rubro. Resaltando el desarrollo de la matriz comparativa con los factores que se destacan, logrando tener una información relevante con el objetivo de apoyar en la toma de decisiones de la empresa. Tales como son en el ámbito de exportaciones internacionales ya sea la calidad del producto, la competitividad, la posición financiera, la fidelización de los clientes, la participación en el mercado nacional e internacional, la publicidad, entre otros puntos importantes.

### **1.3. Análisis de la empresa**

1.3.1. Análisis FODA de la empresa se visualiza en la Tabla N°8.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p><b>F1.</b> Producto peruano con alto valor nutricional.</p> <p><b>F.2.</b> Buen uso de la tecnología en el proceso de producción</p> <p><b>F.3.</b> Gran cantidad de empresas exportadores de palta peruana</p> <p><b>F.4.</b> Nuestro país cuenta con un clima que favorece las cosechas de la palta.</p> <p><b>F.5.</b> Tendencia creciente de la exportación</p> <p><b>F.6.</b> Personal de agricultores capacitados dentro de cada área.</p>	<p><b>D1.</b> Se necesita requerimientos y tratamientos los cuales cuarentenarios para eliminar plagas (SENASA)</p> <p><b>D2.</b> Exigencias de nivel fitosanitario y sanitario para la exportación del producto</p> <p><b>D3.</b> Bajo nivel tecnológico de agricultores pequeños y mediados.</p> <p><b>D4.</b> Bajo nivel de innovación productiva para nuestros productos.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p><b>O1.</b> Acceso de nuevos mercados a treves de nuestros tratados internacionales que viene consolidando al gobierno como EE.UU.</p> <p><b>O2.</b> Prestigio de la palta peruana en cuanto al sabor y calidad.</p> <p><b>O3.</b> Estrategias para la comercialización de preferencia de consumo de productos frescos y saludables.</p> <p><b>O4.</b> Impulso de exportación peruana y apoyo por parte del Estado.</p>	<p><b>A1.</b> Desarrollo de nuevos países exportadores de palta a nuevos mercados internacionales</p> <p><b>A2.</b> Vitalidad del precio de venta, precio internacional irregular</p> <p><b>A3.</b> Aumento de costos por la inflación nacional.</p> <p><b>A4.</b> Inestabilidad económica tanto como política en el territorio peruano.</p> <p><b>A5.</b> Nuevo rebrote de pandemia que impida ingreso para la exportación de nuestro producto de Palta Hass.</p>

*Tabla N°8: Análisis de matriz FODA*

*Fuente: Elaboración propia*

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p><b>F1.</b> Producto peruano con alto valor nutricional.</p> <p><b>F.2</b> Buen uso de la tecnología en el proceso de producción</p> <p><b>F.3</b> Empresa peruana líder en el rubro agroindustrial.</p> <p><b>F.4</b> Nuestro país cuenta con un clima que favorece las cosechas de la palta.</p> <p><b>F.5</b> Tendencia creciente de la exportación</p> <p><b>F.6</b> Cuenta con 6 plantas de procesamiento</p>	<p><b>D1.</b> Se necesita requerimientos y tratamientos los cuales cuarentenarios para eliminar plagas (SENASA)</p> <p><b>D2.</b> Exigencias de nivel fitosanitario y sanitario para la exportación del producto</p> <p><b>D3.</b> Bajo nivel tecnológico de agricultores pequeños y mediados.</p> <p><b>D4.</b> Bajo nivel de innovación productiva para nuestros productos</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FO</b>	<b>DO</b>

<p>O1. Acceso de nuevos mercados a treves de nuestros tratados internacionales que viene consolidando al gobierno como EE.UU.</p> <p>O2. Prestigio de la palta peruana en cuanto al sabor y calidad.</p> <p>O3. Estrategias para la comercialización de preferencia de consumo.</p> <p>O4. Impulso de exportación peruana y apoyo por parte del Estado.</p>	<p><b>F1/O2:</b> Potenciar la captación de ventas de productos con alto valor nutricional, va a permitir lograr tener un posicionamiento de prestigio a nivel internacional de la calidad que ofrecemos.</p> <p><b>F2/O1:</b> Potenciar la gestión del buen uso de la tecnología en el proceso de producción, implementando la gestión de la cadena de tratados internacionales y crear objetivos estratégicos (plan de ventas).</p>	<p><b>D1/O3:</b> Replantear la planificación estratégica (establecer indicadores de gestión), difundir los objetivos con los equipos de trabajo y realizar seguimiento de exigencias de nivel fitosanitario y sanitario para la exportación del producto.</p> <p><b>D3/O3:</b> Establecer un plan comercial tecnológico y de estrategias marketing (campañas estacionales, penetración de mercado, plataformas digitales, mejorar la capacidad de atención, profesionalizar al equipo, evaluar puntos de venta, etc). Realizar seguimientos a las métricas para la comercialización.</p>
<p><b>AMENAZAS</b></p>	<p><b>FA</b></p>	<p><b>DA</b></p>

<p>A1. Desarrollo de nuevos países exportadores de palta nuevos mercados.</p> <p>A2. Vitalidad del precio de venta, precio internacional irregular</p> <p>A3. Aumento de costos por la inflación nacional.</p> <p>A4. Inestabilidad económica en el territorio peruano.</p> <p>A5. Nuevo rebrote de pandemia que impida ingreso para la exportación de nuestro producto de Palta.</p>	<p><b>F3/A5:</b> Implementar y difundir nuevas propuestas de mercado ante un nuevo rebrote de pandemia que impida ingreso para la exportación de nuestro producto de Palta Hass.</p> <p><b>F4/A2:</b> Reformular el modelo de negocio con un enfoque de segmentación especializada en nichos y replantear la propuesta de valor para cada uno de ellos.</p>	<p><b>D4/A1:</b> Implementar un Sistema de Gestión de Calidad para mejorar los procesos internos frente a la competencia internacional, auditorías e incrementar la ventaja competitiva en innovación.</p> <p><b>D2/A3:</b> Establecer un plan de reestructuración financiera (indicadores, estados financieros, proyección de liquidez, etc.), ante un aumento de costos por la inflación nacional.</p>
---	---	--

*Tabla N°9: Matriz FODA cruzado*

*Fuente: Elaboración propia*

**1.3.1. Matriz EFI**

FACTORES INTERNOS	PESO	CALIFICACION	PONDERACION
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Producto peruano con alto valor nutricional.	0.15	4	0.60
2. Buen uso de la tecnología en el proceso de producción	0.12	3	0.36
3. Gran cantidad de empresas exportadores de palta peruana	0.10	3	0.30
4. Nuestro país cuenta con un clima que favorece las cosechas de la palta.	0.05	2	0.10
5. Tendencia creciente de la exportación	0.10	3	0.30
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Se necesita requerimientos y tratamientos los cuales cuarentenarios para eliminar plagas (SENASA)	0.12	2	0.24
2. Exigencias de nivel fitosanitario y sanitario para la exportación del producto	0.10	3	0.30
3. Reducido nivel tecnológico de agricultores pequeños y medianos.	0.14	4	0.56
4. Bajo nivel de innovación productiva para nuestros productos.	0.12	3	0.36
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>3.12</b>

*Tabla N°10: Análisis de matriz EFI*

*Fuente: Elaboración propia*



Interpretación: Con respecto a la Tabla, interpretamos que el promedio de ponderación es de 3.12, lo cual nos indica que la empresa Camposol S.A tiene una buena posición dentro de sus factores internos tales como el producto de valor nutricional que la palta contiene, la que les da una ventaja competitiva frente a las demás empresas. Sin embargo, hay debilidades como el bajo uso del nivel a las tecnologías de los agricultores la cual se tienen que realizar estrategias para su mejora.

### 1.3.2. Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS	PESO	CALIFICACION	PONDERACION
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Acceso de nuevos mercados mediante tratados internacionales	0.14	4	0.56
2. Prestigio de la palta peruana en cuanto al sabor y calidad.	0.13	4	0.52
3. Estrategias para la comercialización de preferencia de consumo de productos frescos y saludables.	0.14	3	0.42
4. Impulso de exportación peruana y apoyo por parte del Estado.	0.10	2	0.20
<b>AMENAZAS</b>			
1. Desarrollo de nuevos países exportadores de palta a nuevos mercados internacionales	0.12	4	0.48
2. Vitalidad del precio de venta, precio internacional irregular	0.10	2	0.20
3. Aumento de costos por la inflación nacional.	0.12	3	0.36

4. Inestabilidad económica tanto como política en el territorio peruano.	0.10	2	0.20
5. Nuevo rebrote de pandemia que impida ingreso para la exportación de nuestro producto de Palta.	0.05	3	0.15
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>3.09</b>

*Tabla N°11: Análisis de matriz EFE*

*Fuente: Elaboración propia*

Interpretación: De acuerdo a nuestra tabla de Matriz EFE, se obtiene un resultado de 3.09 de ponderación, en el cual utilizaremos las oportunidades frente a las amenazas que pueda tener la empresa y lograr mejores resultados en factores externos de la organización.

## **CAPITULO II: PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA**

### **2.1. Visión**

Líderes en el procesamiento y comercialización de paltas y alta calidad, contribuyendo con el medio ambiente basado en una buena gestión ética a nivel nacional e internacional, y siendo eficientes la cual asegure la sostenibilidad de nuestro negocio.

## **2.2. Misión**

Buscar canalizar a nuestros clientes satisfaciendo de manera confiable las necesidades en los mercados locales e internacionales con eficiencia, calidad y responsabilidad.

## **2.3. Objetivos estratégicos**

La empresa pretende tener como objetivo el desarrollo de la exportación de palta a Estados Unidos, creando un impacto significativo incremento de porcentaje en la exportación anual, alianzas estratégicas con corporativas de La libertad y distritos aledaños a la zona, logrando una producción de dicha fruta a nivel nacional. Algunos puntos estratégicos que va tener en cuenta la empresa son:

- a.** Incremento de consumo y volumen de exportación de palta peruana en Estados Unidos 2021.
- b.** Impulsar el desarrollo de la industrialización de la palta peruana su exportación internacional
- c.** Asegurar que las paltas no cuenten con plagas cuarentarias para el país importador y dar un producto de calidad.
- d.** Gestionar el acceso de productos peruanos y crear estrategias para aumentar con los países importadores.
- e.** Producir mayores oportunidades de desarrollo en el Perú, explotando el sector agrícola.

#### **2.4. Estrategia del negocio**

Como estrategia de mercado se ha observado que debemos originar bien una estrategia de negocio que cumpla con crear una principal eficiencia con respecto a la calidad, competitividad de productos en los mercados y clientes cuya finalidad sea brindarles la mejor alternativa de servicio.

Actualmente se ha visto que debido a inconvenientes en el ámbito de extender la ventaja comercial de la palta y los esfuerzos de promoción hacia Europa y Estados Unidos son intensas. Aunque aún escasean recursos para expandirlo a mercados de interés como China.

Queremos lograr promover los intereses en generar ventajas comerciales que nos ayuden a promocionar de forma directa nuestro producto, mejorando sus procesos para aumentar la afluencia de nuevos clientes en diferentes partes del mundo y mantener o aumentar la evaluación que ha tenido actualmente la Palta peruana.

Asimismo, queremos enfocarnos en una empresa peruana específica la cual nos ayude a determinar estrategias de desarrollo de la exportación. Con el objetivo de firmar alianzas estratégicas las cuales nos den oportunidades de ingresar como una marca propia y colocar nuestros productos en cadenas de supermercados.

De igual manera aumentar nuestra competitividad en el mercado, mejorando las capacitaciones y proyectos dentro de la empresa ya sea con los colaboradores y la eficiencia que ellos puedan brindar.

## **2.5. Fuentes generadoras de la ventaja competitiva**

- a. Promover una exportación analizando todas las necesidades que puedan tener nuestro grupo de interés al que nos dirigimos.
- b. Idear e equilibrar un uso eficiente de recursos para poder aumentar la rentabilidad de nuestro negocio.
- c. Llevar a cabo monitoreos, validación y mejora continua de nuestro servicio.
- d. Llevar a efecto los resultados interna y externamente.

## **CAPITULO III: PLAN DE MARKETING**

### **3.1. Objetivos de marketing**

“El marketing no es responsabilidad de nadie en particular; es responsabilidad de todos” (Best, 2007)

Según (Ferrell, 2012) indica que en todas las organizaciones con o sin fines de lucro, considera una planeación efectiva y una estrategia de marketing para para que sea eficiente, dado que no podría tener la capacidad de enfrentarse a cambios y satisfacer las necesidades de grupos de interés. (pág. 22)

Hemos determinado nuestros objetivos logrando reconocer cuales son los potenciales que tenemos como organización. Hemos definido los puntos más importantes dentro de la empresa y hemos podido determinar nuestros objetivos:

- a. Impulsar el ingreso al mercado a través de la promoción dando a conocer nuestro producto.
- b. Destacando la calidad de nuestro producto y sus componentes.

- c. Incrementar el margen de ganancias en el mercado de EE. UU con respecto a la palta peruana un 5% el primer año de haber ingresado.
- d. Se aspira que la empresa tenga una extensión de mercado destinado, así como en varios canales de comunicación de una forma integrada.

### **3.2. Marketing mix**

Las tareas de la empresa van a lograr impactar en la demanda de nuestro producto. Vamos a determinar según estas 4 variables, conocidas como las 4Ps, las cuales nos van a ayudar a sustentar de manera amplia cada punto; las cuales son el producto, precio, distribución o plaza y promoción.

#### **a. Producto (o servicio)**

La palta es un alimento de gran valor nutricional y de gran calidad que contiene principalmente aceite, monoinsaturado, del tipo que reduce el colesterol malo (HDL). Y a si vez proporcionan nutrientes en el consumo regular las cuales previenen las enfermedades cardiovasculares, la obesidad, el cáncer de próstata, la diabetes, entre otras.

Además, cuenta un control de seguridad para establecer algunas mejoras respectivas, para ver el grado de maduración. Además de eso veremos todo el manejo logístico donde los productos serán seleccionados, trasladados y entregados.

#### **a. Precio**

Valorando previamente los factores que intervienen en la fijación de precio hemos podido determinar que se establecerá un precio equilibrado por el mercado nacional e internacional, en el cual se aplicaran costos acordes a la competencia para lograr impactar en el ingreso a nuevos mercados de Estados Unidos en forma eficiente.

**b. Plaza**

Para la distribución de nuestros productos de exportaciones se utilizará un canal directo de distribución y contaremos con rutas establecidas según los pedidos que realizaran nuestras clientes por medio de la página web.

Además de cumplir con las características fitosanitarias que se amerita, permitiendo controlar, clasificar, inventariar y despechar al país destino.

**c. Promoción**

Se busca implementar campañas que impulsen en buscar y crear conciencia en los estadounidenses de que nuestro país es uno de los principales exportadores de palta peruana con excelencia. Además de trabajar con empresas importadoras de Estados Unidos y crear vínculos con el objetivo de introducir la palta en la dieta estadounidense.

Por otro lado, tener presencia en el mundo digital nos abrirá distintas entradas para aprovechar que nuestro producto y servicio sea visible y reconocido. Además de esto utilizar la promoción tradicional nos ayudara a llegar a los clientes de forma directa, en las revistas de supermercados más grandes en dicho

país. Las promociones de venta se ofrecerán a través de promociones innovadoras, ofertas, entre otros.

### **3.3. Descripción de producto o servicio**

La palta peruana (nombre científico: *persea americana*), es un alimento verdoso que contiene en el centro una semilla de gran tamaño, su capacidad de encontrar dentro de las proteínas del complejo B y E que es importante. La piel que se muestra es de color verde a ligeramente negruzca cuando está en el árbol y a su vez que pasa el tiempo la maduración de esta fruta es lista para que el consumidor final pueda adquirirla.

Según Asociación Productores de Palta del Perú (ProHass, 2018), la palta posee un alto nivel nutritivo debido a su gran porcentaje de minerales y vitamina.

### **3.4. Estrategia de precio**

#### **a. Producto**

Nuestro producto principal es la palta, productos agroalimentarios con alto valor nutricional y ser un producto que se distinga por la calidad, dado que el consumidor pueda vivir la experiencia de que este producto va contribuir de forma positiva de su organismo y alimentación, además de contribuir a mejorar el medioambiente.

De igual manera manejar una estrategia la cual permite que llegue en el tiempo determinado y establecido por la empresa, y este en una fase correcta de maduración para que esta se pueda distribuir de manera nacional e internacional y nuestro principal objetivo Estados Unidos como consumidor final. Asimismo, crear estrategias dentro de la organización para seguir innovando y renovando



nuestros productos y logren ser atractivos para nuestro público objetivo y mejorar el posicionamiento que tenemos con la marca.

Además de eso utilizar estrategias del desarrollo tecnológico para ampliar la exportación a nuevos mercados a nivel internacional.

#### **b. Precio**

Con respecto a la fijación del precio estamos orientados a la calidad del producto, basarnos en hacer un estudio de mercado el cual el precio que determinemos sea el adecuado y competitivo dentro de la empresa. Para después poder lograr un impacto positivo el cual nos dé la oportunidad de aumentar el precio del producto brindándole mayores beneficios, para mejorar de esta manera la confianza con nuestros principales clientes y lograr una penetración en nuestros mercados internacionales. De igual manera nuestra fijación de precio va estar orientado en los siguientes aspectos:

a.1. Costo del personal de agricultores para la elaboración y procesamiento de nuestro producto.

b.2. Se fijará precios de acuerdo a los precios de la competencia de manera internacional.

Además, el precio lo determinaremos por la oferta y la demanda, según los precios mostrados en la siguiente tabla.

Debido a esto hemos establecido precios acordes al mercado internacional, los cuales se visualizan en la

Tabla N°12:

Precios de Palta peruana	Precios Super Alfa (por kilogramo)	Precio Alfa (por kilogramo)
De marzo - Agosto	US\$ 2.29	US\$ 1.75
Septiembre - Febrero	US\$ 2.46	US\$ 2.27

*Tabla N°12: Precios de la Palta peruana*

*Fuente: Elaboración propia*

Determinamos lo siguiente:

- I. La palta peruana puede ser comercializada con viabilidad en el país de Estados Unidos.
- II. Los hoteles y restaurantes en Estados Unidos – Nueva York podrían pagar costos que van entre US\$ 1.59 y US\$ 2.46 en temporada alta y baja respectivamente.
- III. Se ha determinado la estrategia del precio a base a los precios en el mercado internacional de la palta, y considerando la calidad que tiene nuestro producto, la asistencia técnica que brindamos, y estos aspectos importantes en la exportación.

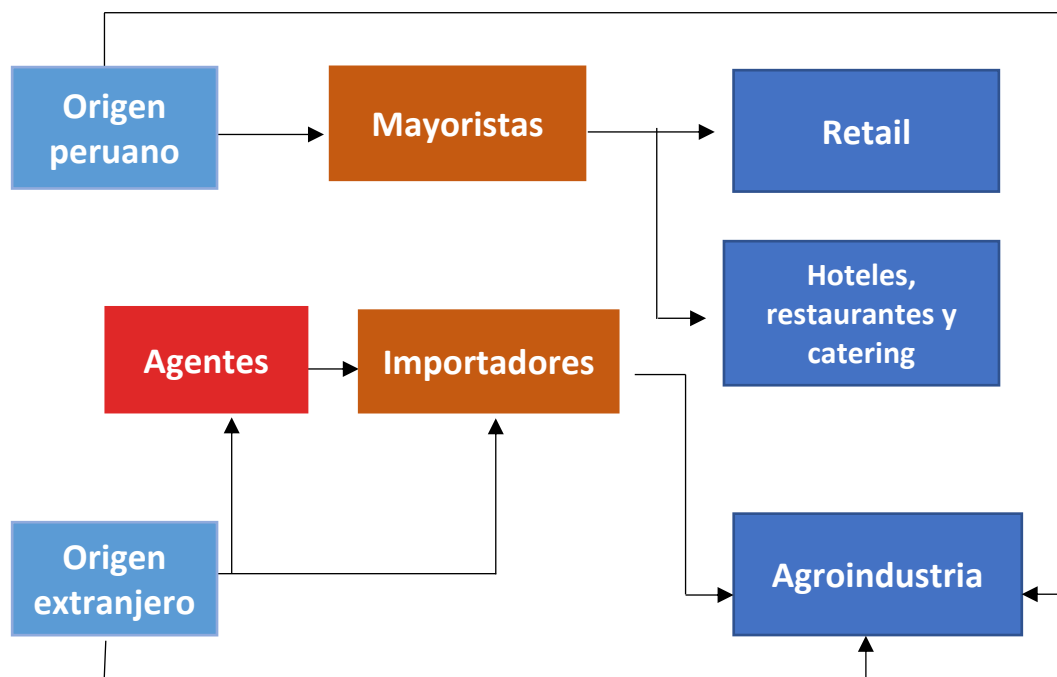
### **3.5. Estrategia de distribución de plaza**

Nuestro objetivo es EE. UU, dado que es un país el cual consume buen nivel de Palta Peruana y está en uno de los países que más importa palta en el Perú.

Se organizarán estrategias que evalúen constantemente a nuestros productores y a nuestros clientes, para mantener un buen manejo de logística y no haya posibles inconvenientes como plagas, deterioros, mal manejo de distribución, etc. Asimismo, se trabajará con la empresa para poder crear medios los cuales

nos de ingreso en la captación de nuevos clientes de otros países potenciales y plantear campañas de geomarketing.

Nuestros almacenes nos permitirán tener un seguimiento de nuestros productos y tener un sistema de orden y contabilización correcta.



*Figura N°2: Estrategia de distribución de plaza*

*Fuente: Elaboración propia.*

### **3.6. Estrategia de promoción**

En nuestra estrategia se utilizará una comunicación efectiva y atractiva del producto, con respecto a todos los beneficios, características y ventajas que brinda, y darlo a conocer de forma coherente. A fin de inducir la compra del consumidor final dando una persuasión de prospectos a la hora de comprar.

Además, brindar una estrategia de integración en tratados internacionales, alianzas estratégicas que tenemos con diferentes países que nos permitan el ingreso de nuestro en los mercados internacionales y así mantener informados a todos nuestros clientes.

Por otro lado, se van aplicar campañas por medio digital, desarrollando una mayor asociatividad, e incrementar la relación con nuevos productores de diferentes países en ferias las cuales nos ayuden a gestionar contratos a mediano y largo plazo.

### **3.7. Estrategia de servicio al cliente o postventa**

Nuestro procedimiento basará en tener una adecuada estrategia de atención al cliente para mantener una empresa de éxito y ampliar la cadena de clientes estadounidenses.

Actualmente en el mercado peruano los clientes se han vuelto más demandantes y cambiantes, y tienen al alcance herramientas como los medios digitales donde logran escuchar y compartir sus experiencias en compras, es por eso que creemos que las estrategias son más factibles.

Priorizaremos demostrar la importancia de nuestra organización dentro del mercado competitivo a nivel internacional, cumpliendo con la responsabilidad y las exigencias que demanda.

Finalmente, contaremos con un seguimiento en el cual se agradecerá por la compra que hizo y mantener contacto con el cliente; esto para lograr tener una

atención que permita la confianza, optimizando que nuestro producto este en las condiciones óptimas que requirió.

### **3.8. Estrategia de posicionamiento**

Referente a nuestra estrategia de posicionamiento, consideramos que se establecerá el “posicionamiento por atributos”, dado que hemos mencionado repentinamente los beneficios que nuestro producto conlleva. En este sentido, Referente a nuestra estrategia de posicionamiento, consideramos que se establecerá el “posicionamiento por atributos”, dado que hemos mencionado repentinamente los beneficios que nuestro producto conlleva.

Referente a nuestra estrategia de posicionamiento, consideramos que se establecerá el “posicionamiento por atributos”, dado que hemos mencionado repentinamente los beneficios que nuestro producto conlleva. En este sentido, lograr que nuestro producto sea reconocido por el sabor y gran calidad. Algunos de las estrategias que tomaremos en cuenta son:

- a. Considerable uno de las tecnologías y procedimientos que hagan más infalible la producción de la Palta.
- b. Vitalizar el mercado de tierras destinadas para la exportación a través de una mayor formalización, y concretar el acceso a nuevos mercados internacionales.
- c. Ingreso a grandes supermercados de Estados Unidos para avalar una continuidad de la demanda de nuestro producto.

- d. Administración adecuada con relación a la planificación y financiamiento para el aumento de las áreas de producción demandada.

De igual manera, se quiere conseguir que nuestros consumidores (quienes deciden la compra final), estimen el producto, la asistencia en la atención brindada y el país de procedencia de nuestra producción peruana.

## **CAPITULO IV: PLAN DE OPERACIONES**

### **4.1. Objetivos de Operaciones**

Este punto debe cumplir un protagonismo importante, ya que el área concentra los procesos de producción y distribución, deben guiarse de la demanda estimada y a la capacidad de producción estimada.

Los objetivos de operación son:

- a. **Objetivos de calidad:** Ofrecer productos de calidad con estándares internacionales como el ISO 9001 (Organización Internacional para la Estandarización), esto lograra cuando la empresa exportadora acepte sólo el 10% de la tasa de productos defectuoso entregados por la tarea de producción, esto quiere decir que los productos pasarán por un filtro de calidad que asegure que están aptos para la venta y comercialización de manera internacional a Estados Unidos u otros países.
- b. **Objetivos de producción:** Se contará con un sistema que permita ver la proyección de ventas y la capacidad de producir, este objetivo será medido según su productividad diaria, mensual, semestral y anual de esa manera poder

- c. **Reducir costos, sobregiros y optimizar resultados:** Con este sistema logran aumentar la producción en la empresa, de esa manera lograr el equilibrio entre la estabilidad y la capacidad de producir, logrando una calidad en el proceso de producción.
- d. **Objetivo:** Buscar destacar y diferenciarse de sus competidores mediante innovaciones tecnológicas y estrategias de posicionamiento, e ingresar al mercado estadounidense con una nueva tendencia y estrategia que determina para captar a nuestros futuros consumidores y por lo cual puedan acceder a plataformas de información de los beneficios que trae consigo nuestro producto peruano.
- e. **Objetivo de satisfacción al cliente:** Maximizar el tiempo del envío de los productos del servicio con la finalidad de conseguir la satisfacción del consumidor, un cliente conforme y satisfecho es la puerta de entrada de más clientes y empresas cuyas expectativas del producto superar a lo esperado de esta manera podemos conseguir la fidelización y ofrecer una experiencia de compra fuera de lo ordinario asegurando al cliente una estadía agradable sumando una reacción rápida en la atención al cliente.
- f. **Objetivos de entrega de pedido:** Priorizar los medios de transporte los cuales nos vamos a dirigir, y minimizar el tiempo en la hora de entrega del producto, entregando a tiempo dentro del plazo determinado, esto quiere decir que el pedido tiene que estar en el punto de entrega pactado con las empresas importadoras en perfectas condiciones y conseguir una relación sólida entre los clientes y la empresa exportadora.

#### **4.1. Actividades previas al inicio de la producción**

- a. Recepción: Nuestra palta peruana llegará de la zona productora y será puesta en el área de recepción.
- b. Vaciado: En este punto colocarán la jaba de palta peruana en la caja que transportara y trasladara al área de deshojado.
- c. La Preselección: En esta actividad vamos a realizar una elección de nuestras paltas, las cuales deben cumplir con los estándares de salubridad para su exportación.
- d. Almacén: Se van mantener el producto por unos días en las cámaras especializadas, para que de este modo el índice de maduración de la palta sea la adecuada y correcta.
- e. El Vaciado: Se van a colocar las paltas en la transportadora donde inmediatamente serán llevadas a el área encargada de limpiarlas y lavarlas.
- f. Área de Lavado: En esta actividad se realizará el lavado con agua y detergente especial para su pronta exportación.
- g. Selección: En este proceso los operarios de la empresa verificaran y seleccionaran que nuestras paltas estén cumpliendo con todos los indicadores expuestos de calidad y salubridad.
- h. Área de secado: En esta actividad se pasarán las paltas por rodillos de secado.
- i. Envasar y finalizar: Una vez que se culmine con el calibrado, se continuará con el etiquetado del producto y se llenaran en cajas respectivamente para su distribución.

#### **c. Proceso de producción del bien o servicio**



Considerando que los objetivos de las actividades previas a la producción, establecidos por la unidad de negocio para la materia prima de Palta peruana de agricultores terceros, se realizó un procedimiento de producción para la exportación cumpliendo con los requerimientos de las plantas procesadoras y objetivos de la gerencia de la empresa.

ETAPA	PROCESAMIENTO AGRICOLA DE LA MATERIA PRIMA	PROCESAMIENTO DE LA PLANTA	PRODUCTOS TERMINADOS	COMERCIALIZACION, DISTRUBUCION Y EXPORTACION
<b>PRINCIPALES ACTIVIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación de tierras</li> <li>• Fertilización</li> <li>• Cosecha</li> <li>• Rotación de cultivos</li> <li>• Compras de terceros</li> <li>• Control de plagas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción</li> <li>• Procesos de lavado</li> <li>• Selección</li> <li>• Empaque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Almacenaje</li> <li>• Carga</li> <li>• Transporte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Almacenamiento</li> <li>• Embarque</li> <li>• Distribución</li> </ul>

*Tabla N°13: Etapas y principales actividades del proceso de producción*

*Fuente: Camposol*

## **CAPITULO V: DISEÑO DE ESTRUCTURA Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS**

### **5.1. Estrategias de reclutamiento, selección y contratación del personal**

Se han fijado políticas internas para proceder en la contratación de los nuevos colaboradores en la empresa. A su vez la gerencia de RR. HH es el encargado de poder contactar a los posibles candidatos para este puesto e identificar y evaluarlos.

Para poder hacer un buen proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, el Administrador encargado de la empresa deberá de diseñar estrategias para atraer nuevos talentos con las determinadas características que busca la empresa, esto dependerá en la función a las necesidades del puesto determinado.

Vamos a considerar que, para hacer un buen proceso de reclutamiento, se deberá cumplir con los siguientes puntos:

#### **a. Análisis de las necesidades del Área**

Para comenzar se debe establecerse la necesidad del puesto determinado, esto lo va determinar la recepción del correo de requerimiento del personal, del área solicitante. Detallando las funciones del puesto (cantidad género, edad, con o sin experiencia) y las referencias laborales. Todas estas especificaciones se deberán dar de forma adecuada al puesto que se ofrece.

**b. Reclutamiento de personal externo**

Se realizará una reunión de R y S para la elaboración del cronograma de actividades con el fin de reclutar personal. Para que a su vez se realice el proceso de selección de personal a través del conocimiento y manejo de pruebas psicométricas, entrevistas por competencias, focus group, dinámicas grupales, Assessment center, haciendo el respectivo seguimiento a través de indicadores.

Asimismo, se sabe que en la actualidad se utiliza muchos medios para poder hacer la contratación de personal, lo más conocidos en el Perú es Laborum, CompuTrabajo, Bumerang, LinkedIn. A su vez se utilizará inspecciones sobre la base de datos de la hoja de vida que puedan tener los candidatos y si tienen convenio con universidades, institutos también se les invitara a que pasen el proceso de reclutamiento, de modo que tengan la oportunidad laboral para hacer sus prácticas profesionales de manera eficiente.

Finalmente se considera los contactos de otras empresas externas, ya que el personal es recomendado por una empresa de buena reputación, y la capacidad de un buen análisis y logro de resultados deseados.

**c. Pruebas de Habilidades Blandas y Duras**

Consideramos que las personas que desean ser parte de la empresa deben pasar una serie de pruebas que reúnen con las habilidades y competencias necesarias para el puesto que se debe de cubrir. Estas pruebas pueden estar formadas por Pruebas de conocimiento, Test de personalidad, Test psicotécnicos donde

observaremos como se desenvuelve el candidato dando soluciones y nuevas ideas a un problema determinado.

**d. Entrevistas personales**

La entrevista personal nos va permitir conocer a los candidatos para el puesto de trabajo, este es un paso de la primera etapa. Donde será entrevistada por el Administrador del área donde hablara acerca de la historia de la empresa, información a detalle del puesto y preguntas enriquecedoras, además también poder conocer mejor al candidato, saber si tiene nuevas ideas innovadoras de productos y/o servicios para la empresa, averiguar la personalidad, el carácter y las actitudes que van más acorde a los ideales, objetivos, principios y políticas.

**e. Contratación al candidato elegido**

Información del puesto requerido, se informará a los candidatos el proceso para poder organizar una fecha pactada y reservarle una cita informándole de los aspectos legales y conductuales relativos al puesto, lo que finalmente concluye con la firma del contrato.

**f. Seguimiento del trabajador**

Hemos considerado que este punto es importante para cualquier trabajador ya que podemos ver si se adapta rápidamente a su nuevo puesto de trabajo, también conocer sus necesidades y cuáles son sus objetivos personales, hacer

que el trabajador tenga un buen clima laboral y sobre todo los comportamientos que tiene con otros colaboradores de la empresa.

Asimismo, poder medir su nivel de productividad en la empresa, y aspectos de mejora, de igual manera capacitar a los recién ingresados al puesto y mantener un margen de posicionamiento en la empresa, están agrupadas en seguir las políticas de ética y responsabilidad social, políticas de calidad y políticas de ventas y cobranzas.

<i>ESTRATEGIA</i>	<i>CAPTACIÓN</i>	<i>MOTIVACIÓN</i>	<i>CAPACITACIÓN</i>
<b>LIDERAZGO EN COSTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Necesidad de personas altamente especializadas (no cualificadas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Incentivos estrictamente cuantitativos</li> <li>➤ Supervisión directa de los niveles operativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Habilidad en la ingeniería de proceso (producción)</li> <li>➤ Elevada estandarización del proceso de trabajo (normas)</li> </ul>
<b>ENFOQUE</b>	←	● (POLÍTICAS INTERMEDIAS) ●	→
<b>DIFERENCIACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fuerte necesidad de captar personas altamente cualificadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Incentivos básicamente subjetivos</li> <li>➤ Capacidad de iniciativa y creatividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Habilidad en la ingeniería de producto (comercialización)</li> <li>➤ Capacidad en la investigación básica (innovación)</li> </ul>

*Tabla N°14: Formulación de estrategia de RR. HH*

*Fuente: MODELO DE PORTER (Porter, 1984)*

### 5.1. Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal

Una vez culminado con el proceso anterior, la empresa establecerá el amplio protocolo de bienvenida al personal seleccionado, el área de RR. HH el dará a conocer el programa de inducción.

Asimismo, se pretende capacitar con respecto a dos ejes modulares con los socios y proveedores teniendo en consideración todas las políticas de la

empresa. En este sentido se establecen instruir por medio de capacitaciones organizadas y monitoreas por el asesoramiento legal de los consultores contratados por la empresa de manera bajo la modalidad de recibos por honorarios, quienes serán encargados de brindar el acompañamiento respectivo hasta completar las acciones que se viene realizando.

<b>EJE TEMATICO</b>	<b>N° DE SESIONES</b>	<b>DURACION</b>	<b>BENEFICIARIOS</b>
<b>ASOCIACIONES:</b> Historia, importancia y beneficios.	1	1 hora y 30 minutos	Socios y personal
<b>ASOCIACIONES:</b> Dificultades y retos	1	2 horas y 30 minutos	Socios y personal
<b>MARCO LEGAL LABORAL:</b> Beneficios laborales según regímenes laborales	2	3 horas	Socios y personal
Comunicación Asertiva	1	1 hora y 30 minutos	Familiares de los socios y personal
<b>TECNICAS DE MANEJO:</b> Preparación de suelo, cultivo, poda, cosecha y post cosecha	5	5 horas y 30 minutos	Socios y agricultores
<b>CERTIFICACIONES:</b> Requisitos, procedimientos e importancia	4	3 horas y 30 minutos	Socios y personal
<b>EMPRENDIMIENTO:</b> Importancia, casuística	2	2 hora y 30 minutos	Familiares de los socios y personal

*Tabla N°15: Capacitaciones programadas por eje temático*

*Fuente: Elaboración propia*

Referente a la evaluación del personal, se visualizará como es el desempeño en las distintas áreas de la empresa, gracias a esta evaluación podremos lograr una retroalimentación, y medir la escala de crecimiento de las cualidades de cada trabajador, y lograr mediante estas estrategias un ambiente y clima laboral armonioso donde se pueda trabajar sin ningún conflicto interno y equilibrar puntos débiles del área de RR.HH.

## **5.2. Estrategias de motivación y desarrollo del personal**

Actualmente se busca desarrollar estrategias priorizando y consolidando así todo el proceso dentro de la organización tales como la producción y la innovación.

Mantener una comunicación asertiva y constante, con el propósito de resolver inconvenientes, problemas internos, dudas o inquietudes, dando seguimiento a sus niveles de progreso y satisfacción.

El conocimiento por el trabajo brindado, en forma de crear un entorno agradable y un clima laboral donde se propicie el trabajo y logro en equipos.

Las estrategias que se propuso se visualizan en la siguiente Tabla N°16.

<b>MOTIVACION</b>		
<b>MOTIVACION NO ECONOMICA</b>	<b>versus</b>	<b>MOTIVACION ECONOMICA</b>
Se brinda a las colaboraciones mediante un trabajo responsable, que amerite méritos en el trabajo y reconocimiento. Así como trabajo estable.		Acciones o planes de jubilación, dando un incentivo por el buen trabajo brindado. Asimismo, remuneraciones.
<b>PARTICIPACION DE MANERA ESTRATEGICA</b>	<b>VS</b>	<b>PARTICIPACION DE MANERA OPERATIVA</b>
Se les permite a los colaboradores y se da la oportunidad de compartir sus ideas y tomar decisiones en cualquier nivel organizativo.		Los colaboradores toman elecciones en su área de trabajo, consultándolo con el jefe inmediato.
<b>LABOR EN EQUIPO</b>	<b>VS</b>	<b>LABOR INDIVIDUAL</b>
Extensa integración e incorporación en el funcionamiento de la organización, y manejo del área.		Mínima perspectiva de manera personal y profesional
<b>RELACIONES PERSONALES</b>	<b>VS</b>	<b>RELACIONES JERARQUICAS</b>
Un sistema de información creciente (formal y, sobre todo informal)		Un sistema de información determinadamente formal.

*Tabla N°16: Opciones estratégicas de motivación*

*Fuente: Elaboración propia.*



### **5.3. Políticas de remuneraciones y compensaciones**

En este punto vamos a tener en cuenta los sueldos mensuales que se ofrecen en la empresa exportadora hacia sus colaboradores en todas las áreas, estableciendo remuneraciones de acorde al mercado. Señalar también que los beneficios que se pueda obtener son los que se regulen en el régimen general.

## **CAPITULO VI: PLAN FINANCIERO**

### **6.1. Historia financiera de la empresa**

No se obtuvo debido a que es un plan de negocio nuevo.

### **6.2. Datos, supuestos y políticas económicas y financieras**

#### **a. Datos**

**a.1.** Su precio FOB venta del kilo será de S/10,56

**a.2.** Obtendremos un segmento de clientes para el año 2022, con pretensión de un 50% más el año 2023.

**a.3.** El volumen estimado de exportación de paltas para el 2022 será de 300 toneladas.

#### **b. Supuestos**

**b.1.** Se prevé una lenta recuperación, pasando de 11.5% (estimado en diciembre 2020) a 10.7% (marzo 2021). Esto se explica por las nuevas restricciones

focalizadas para poder enfrentar una supuesta tercera ola y su impacto negativo sobre la dinámica de ventas durante el segundo trimestre de 2021.

**b.2.** Se estima que el dólar subirá el próximo año 2022.

**b.3.** Se considera que el PBI de Estados Unidos crecerá un 6.4% para 2021.

### **c. Políticas económicas y financieras**

Es importante lograr definir las políticas económicas y financieras en la empresa ya que van a determinar de qué manera se manejará la financiación e introducir componentes básicos como la fijación de objetivos tanto en la Política económica y la política financiera en la empresa.

“El estado de situación financiera es un estado contable que refleja la situación patrimonial de la empresa. Dicha situación se compone de los bienes, derechos, deudas y capital que posee una empresa en un momento dado” (Asmat, 2015)(p.38). (Asmat, 2011) define: “La entidad presentara sus activos corrientes, así como sus pasivos corrientes y no ROA Utilidad Neta Activo total bruto ROE Utilidad Neta Patrimonio 21 corrientes, como categorías separadas dentro del estado de situación financiera” (p. 16).

### **6.3. Plan de ventas de la empresa**

El plan se estimará en el transcurso de 5 años, con periodos en crecimiento que se basa en exigencias estacionales que demanda la palta en EE. UU, en la siguiente tabla se muestra la información detallada en kg para cada producto.

CLIENTES	PROYECCION DE CRECIMIENTO POR Kg PALTA EXPORTADA				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	168,960	182,477	200,724	224,811	258,533

Tipo de Producto	Costo de Venta Total	Valor de Venta
Palta Fuerte	S/. 4.71	S/. 12.00
	S/. 4.71	S/. 12.00
	S/. 4.71	S/. 12.00
	S/. 4.71	S/. 12.00

*Tabla N°17: Plan de ventas estimados para 5 años*

*Fuente: Elaboración propia*

#### **6.4. Análisis de costos**

En toda empresa se posee diferentes tipos de costos, para poder determinar una estrategia para menos costes en la empresa, hemos determinado el costo fijo el cual son los gastos que está relacionado con el producto que ofrecemos directamente y el monto total que invertirá la empresa para producir el producto listo para la venta.

De igual manera nuestros costos variables se determinan en desembolsos que no están directamente vinculados con nuestro producto. De esta manera el análisis nos va permitir evaluar los gastos de la compañía y cómo ellos impactan en las operaciones diarias, la eficiencia y ganancias para la empresa.

Nombre Puesto	N° de personas	Sueldo Mensual por persona	Sueldo Mensual Total	Sueldo Bruto Anual
Gerente general	1	S/ 3,000	S/ 3,000	S/ 36,000
Ingeniero Agrónomo	1	S/ 3,000	S/ 3,000	S/ 36,000
Agente Comercial internacional	1	S/ 3,000	S/ 3,000	S/ 36,000
Contador	1	S/ 1,800	S/ 1,800	S/ 21,600
Operario	1	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 14,400
Operario	1	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 14,400
Operario	1	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 14,400
Operario	1	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 14,400
Operario	1	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 14,400
Operario	1	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 14,400
Operario	1	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 14,400
Operario	1	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 14,400
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>S/. 19,200</b>	<b>S/. 19,200</b>	<b>S/. 28,800</b>

*Tabla N°18: Análisis de costos*

*Fuente: Elaboración propia*

**Activos Fijos**

<b>Activos Fijos Intangibles</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Monto Unitario</b>	<b>Total</b>
Posicionamiento WEB	1	S/. 6,000.00	S/. 6,000.00
<b>Total, de Activos Fijos Intangibles</b>			<b>S/. 6,000.00</b>

<b>Activos Fijos Tangibles</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Monto unitario</b>	<b>Monto total</b>
<b>Equipos de planta</b>			
Javas de plástico	4000	8	S/. 32,000.00
Montacarga manual	1	3000	S/. 3,000.00
Pallet de madera (solo dentro de la empresa)	50	10	S/. 500.00
Tina lavadero de acero	2	1500	S/. 3,000.00
Balanza electrónica	1	400	S/. 400.00
<b>Sub Total equipos de planta</b>			<b>S/. 38,900.00</b>
<b>Equipo Informático</b>			
Laptop HP	2	S/. 2,500.00	S/. 5,000.00
Impresora	1	S/. 400.00	S/. 400.00
<b>Sub total</b>			<b>S/. 83,200.00</b>

<b>Mobiliario de oficina</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Monto unitario</b>	<b>Monto total</b>

Lugares de trabajo	4	S/. 600.00	S/. 2,400.00
Escritorios	4	S/. 600.00	S/. 2,400.00
Sillón de escritorio	4	S/. 350.00	S/. 1,400.00
Mesa para reunión	1	S/. 650.00	S/. 650.00
Sillas	11	S/. 70.00	S/. 770.00
Estantes	2	S/. 550.00	S/. 1,100.00
cilindro de basura	3	S/. 60.00	S/. 180.00
<b>Sub total</b>			<b>S/. 8,900.00</b>
<b>Total, de Activos Fijos Tangibles</b>			<b>S/. 92,100.00</b>

<b>Total, de Activos Fijos</b>			<b>S/. 98,100.00</b>
--------------------------------	--	--	----------------------

*Tabla N°19:Activos Fijos*

*Fuente: Elaboración propia*

**6.5. Punto de equilibrio de la empresa**

Para determinar el punto de equilibrio para su presentación de Paltas.

Consideramos:

Ingresos	100.00%	<b>S/. 626,646.26</b>	
Costo de Ventas	39.25%	S/. 245,958.66	
Margen de Contribución	60.75%	S/. 380,687.60	
Costo Fijo		S/. 380,687.60	
Punto de Equilibrio(unidades)	<b>CF</b>	S/. 380,687.60	<b>52,221</b>
	<b>Pv - Cv</b>	S/. 7.29	
Margen de Seguridad (S/)	S/. 1,400,873.74		
Margen de Seguridad (%)	223.55%		
Tipo de Productos		Punto de Equilibrio	
Exportación 1 Palta Fuerte		13,055	
Exportación 2 Palta Fuerte		13,055	
Exportación 3 Palta Fuerte		13,055	
Exportación 4 Palta Fuerte		13,055	
<b>Total</b>		<b>52,221</b>	

*Tabla N°20: Punto de equilibrio*

*Fuente: Elaboración propia*

### 6.6. Adquisición de materiales e insumos para la producción

Detallamos los materiales e insumos que se necesitaran en la producción de la palta y podamos iniciar nuestras operaciones.

#### Materia Prima e insumos Directa

DETALLE	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total x expot
Palta (3.00) + transporte (0.30) primer expo.	kg	42240	3.30	139,392.00
pallet	Und.	528	10.00	5,280.00
Cajas chicas 1560	Und.	1560	1.20	1,872.00
<b>Total, Materia Prima</b>				<b>146,544.00</b>

Mano de Obra Directa							costo
Detalle	Cantidad	Sueldo mensual	Asignación Familiar	Remuneración bruta mensual	ES SALUD	Remuneración total	trimestral
Operarios de producción	7.00	9,100.00	910.00	10,010.00	900.90	10,910.90	32732.7
Operarios de almacén	1.00	1,400.00	140.00	1,540.00	138.60	1,678.60	5035.8
<b>Total, Mano de Obra</b>						<b>12,589.50</b>	<b>37,768.50</b>

COSTOS INDIRECTOS	Unidad de Medida	Costo Total	costo trimestral



Útiles de limpieza	Mensual	100.00	300.00
Luz	Mensual	150.00	450.00
Internet	Mensual	160.00	480.00
Agua potable	Mensual	200.00	600.00
Mantenimiento maquina	Mensual	50.00	150.00
Depreciación	Mensual	2,131.67	6,395.00
Alquiler de local	Mensual	2,000.00	6,000.00
Amortización	Mensual	50.00	150.00
<b>Total, Costo Material Indirecto</b>		<b>4,841.67</b>	<b>14,525.00</b>

**Trimestral**

<b>Costo de producción</b>	
<b>Materia prima Directa</b>	146,544.00
<b>Mano de obra Directa</b>	37,768.50
<b>Monto Indirectos de Fabricación</b>	14,525.00
<b>Monto Total de Fabricación</b>	198,837.50
<b>Cantidad producida</b>	42,240.00
<b>Costo Unitario producción</b>	<b>4.71</b>

*Tabla N°21: Costos mensuales para la producción*

*Fuente: Elaboración propia*

### 6.7. Inversión inicial

Para poder iniciar con el negocio, hemos determinado la inversión inicial donde se visualizará los bienes fijos y tangibles para de esto modo poner en marcha el negocio.

<b>Inversión Total inicial</b>	S/. 154,732.00
<b>Préstamo bancario</b>	S/. 98,100.00
<b>Aporte patrimonial (capital de trabajo)</b>	S/. 56,632.00

*Tabla N°22: Inversión Inicial*

*Fuente: Elaboración propia*

### 6.8. Capital de trabajo

El capital de trabajo corresponde a (– S/.56,632.00) obtenido del déficit mayor acumulado.

#### Método del Déficit Acumulado Máximo

Año 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
<b>Ingresos</b>	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 168,960.00	S/. 168,960.00
<b>Egresos</b>	-S/. 32,216.00	-S/. 24,416.00	-S/. 24,416.00	-S/. 24,416.00
<b>Planilla</b>	-S/. 21,336.00	-S/. 21,336.00	-S/. 21,336.00	-S/. 21,336.00
<b>Costos de RRHH</b>	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
<b>Costos de RSE</b>	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
<b>Costos Operativos</b>	-S/. 10,880.00	-S/. 3,080.00	-S/. 3,080.00	-S/. 3,080.00

<b>Saldo Inicial</b>	S/. 0.00	-S/. 32,216.00	-S/. 56,632.00	S/. 87,912.00
<b>Ingresos</b>	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 168,960.00	S/. 168,960.00
<b>Egresos</b>	-S/. 32,216.00	-S/. 24,416.00	-S/. 24,416.00	-S/. 24,416.00
<b>Saldo Final</b>	-S/. 32,216.00	-S/. 56,632.00	S/. 87,912.00	S/. 232,456.00

<b>Capital de trabajo</b>	<b>-S/. 56,632.00</b>
---------------------------	-----------------------

Tabla N°23: Capital de Trabajo

Fuente: Elaboración propia

**6.9. Fuentes de financiamiento**

<b>ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO (SOLES)</b>		
<b>Activo Fijo</b>	S/. 98,100.00	63%
<b>Capital de trabajo</b>	S/. 56,632.00	37%
<b>Inversión total</b>	S/. 154,732.00	100%
<b>D/E</b>	1.73	
<b>D</b>	63.40%	
<b>E</b>	36.60%	
<b>Financiamiento</b>	S/. 98,100.00	

<b>Programa de Pago Bancario</b>		
Monto total (S/.):	S/. 98,100.00	S/
<b>TEA BBVA</b>	<b>13.08%</b>	Promedio a Pequeña Empresa
Tasa efectiva mensual:	1.03%	Mes
Plazo de amortización:	5	Año
Período:	60	Mes
Período de gracia:	0	Mes

*Tabla N°24: Estructura de financiamiento*

*Fuente: Elaboración propia*

**6.10. Proyección de flujo de caja**

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
Años	0	1	2	3	4	5
Ingresos		S/. 2,027,520.00	S/. 2,280,960.00	S/. 2,566,080.00	S/. 2,886,840.00	S/. 3,247,695.00
Costo de Ventas		S/. 795,801.60	S/. 895,276.80	S/. 1,007,186.40	S/. 1,133,084.70	S/. 1,274,720.29
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>S/. 1,231,718.40</b>	<b>S/. 1,385,683.20</b>	<b>S/. 1,558,893.60</b>	<b>S/. 1,753,755.30</b>	<b>S/. 1,972,974.71</b>
Planilla		S/. 335,577.60	S/. 335,577.60	S/. 335,577.60	S/. 335,577.60	S/. 335,577.60
Gastos Operativos		S/. 44,760.00	S/. 36,960.00	S/. 36,960.00	S/. 36,960.00	S/. 36,960.00
Gastos de RRHH		S/. 350.00	S/. 350.00	S/. 350.00	S/. 350.00	S/. 350.00
Gastos RSE		S/. 2,700.00	S/. 2,700.00	S/. 2,700.00	S/. 2,700.00	S/. 2,700.00
Amortización de intangible		S/. 600.00	S/. 600.00	S/. 600.00	S/. 600.00	S/. 600.00
Depreciación		S/. 25,580.00	S/. 25,580.00	S/. 25,580.00	S/. 25,580.00	S/. 25,580.00
<b>EBIT (beneficios antes de intereses e impuestos)</b>		<b>S/. 822,150.80</b>	<b>S/. 983,915.60</b>	<b>S/. 1,157,126.00</b>	<b>S/. 1,351,987.70</b>	<b>S/. 1,571,207.11</b>
Impuesto a la Renta		S/. 230,202.22	S/. 275,496.37	S/. 323,995.28	S/. 378,556.56	S/. 439,937.99
Depreciación		S/. 25,580.00	S/. 25,580.00	S/. 25,580.00	S/. 25,580.00	S/. 25,580.00
Amortización de intangible		S/. 600.00	S/. 600.00	S/. 600.00	S/. 600.00	S/. 600.00
<b>Flujo Operativo</b>		<b>S/. 618,128.58</b>	<b>S/. 734,599.23</b>	<b>S/. 859,310.72</b>	<b>S/. 999,611.14</b>	<b>S/. 1,157,449.12</b>
Bienes Fijos	-S/. 98,100.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Capital de trabajo	-S/. 56,632.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 56,632.00
<b>Flujo Caja de Libre Disponibilidad (FCLD)</b>	<b>-S/. 154,732.00</b>	<b>S/. 618,128.58</b>	<b>S/. 734,599.23</b>	<b>S/. 859,310.72</b>	<b>S/. 999,611.14</b>	<b>S/. 1,157,449.12</b>

Préstamo	S/. 98,100.00					
Cuota Anual		-S/. 26,398.26	-S/. 26,398.26	-S/. 26,398.26	-S/. 26,398.26	-S/. 26,398.26
Escudo Fiscal		S/. 3,159.53	S/. 2,605.98	S/. 1,980.03	S/. 1,272.21	S/. 471.81
<b>Flujo de Caja Neto Inversionista (FCNI)</b>	<b>-S/. 56,632.00</b>	<b>S/. 594,889.84</b>	<b>S/. 710,806.95</b>	<b>S/. 834,892.49</b>	<b>S/. 974,485.10</b>	<b>S/. 1,131,522.67</b>

Saldo Inicial de Caja		S/. 0.00	S/. 594,889.84	S/. 1,305,696.80	S/. 2,140,589.29	S/. 3,115,074.39
Saldo Final de Caja		S/. 594,889.84	S/. 1,305,696.80	S/. 2,140,589.29	S/. 3,115,074.39	S/. 4,246,597.06

Rentabilidad		29.34%	31.16%	32.54%	33.76%	34.84%
--------------	--	--------	--------	--------	--------	--------

Tabla N°25: Proyección de Flujo de Caja

Fuente: Elaboración propia

### 6.11. Análisis de rentabilidad

Este análisis nos va a permitir comparar si el flujo de caja que hemos proyectado obtiene a rentabilidad deseada, a su vez recuperando la inversión inicial.

<b>VAN Libre - FCLD</b>	<b>S/. 2,990,651.62</b>
<b>TIR Libre - FCLD</b>	<b>417.63%</b>
<b>VAN Inversionista - FCNI</b>	<b>S/. 2,804,291.58</b>
<b>TIR Inversionista - FCNI</b>	<b>1069.71%</b>

<b>Años</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Rentabilidad</b>		29.34%	31.16%	32.54%	33.76%	34.84%
<b>ROI (ROA)</b>		45.09%	49.84%	37.35%	30.65%	26.82%
<b>ROE</b>		1030.91%	1239.08%	1462.14%	1713.09%	1995.44%
<b>Margen de Utilidad Bruta</b>		61%	61%	61%	61%	61%
<b>Margen de Utilidad Operativa</b>		40.55%	43.14%	45.09%	46.83%	48.38%
<b>Margen de Utilidad Neta</b>		28.79%	30.76%	32.27%	33.61%	34.80%

*Tabla N°26: Indicadores de rentabilidad VAN y TIR*

*Fuente: Elaboración propia*

**6.12. Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado de la empresa**

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS						
Años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		S/. 2,027,520.00	S/. 2,280,960.00	S/. 2,566,080.00	S/. 2,886,840.00	S/. 3,247,695.00
Costo de Ventas		S/. 795,801.60	S/. 895,276.80	S/. 1,007,186.40	S/. 1,133,084.70	S/. 1,274,720.29
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>S/. 1,231,718.40</b>	<b>S/. 1,385,683.20</b>	<b>S/. 1,558,893.60</b>	<b>S/. 1,753,755.30</b>	<b>S/. 1,972,974.71</b>
Gastos de Planilla		S/. 335,577.60	S/. 335,577.60	S/. 335,577.60	S/. 335,577.60	S/. 335,577.60
Gastos Operativos		S/. 44,760.00	S/. 36,960.00	S/. 36,960.00	S/. 36,960.00	S/. 36,960.00
Gastos de RRHH		S/. 350.00	S/. 350.00	S/. 350.00	S/. 350.00	S/. 350.00
Gastos RSE		S/. 2,700.00	S/. 2,700.00	S/. 2,700.00	S/. 2,700.00	S/. 2,700.00
Amortización de intangible		S/. 600.00	S/. 600.00	S/. 600.00	S/. 600.00	S/. 600.00
Depreciación		S/. 25,580.00	S/. 25,580.00	S/. 25,580.00	S/. 25,580.00	S/. 25,580.00
<b>Utilidad Operativa</b>		<b>S/. 822,150.80</b>	<b>S/. 983,915.60</b>	<b>S/. 1,157,126.00</b>	<b>S/. 1,351,987.70</b>	<b>S/. 1,571,207.11</b>
Gastos Financieros		S/. 11,284.02	S/. 9,307.08	S/. 7,071.55	S/. 4,543.62	S/. 1,685.03
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>		<b>S/. 810,866.78</b>	<b>S/. 974,608.52</b>	<b>S/. 1,150,054.45</b>	<b>S/. 1,347,444.08</b>	<b>S/. 1,569,522.08</b>
Impuesto a la Renta		S/. 227,042.70	S/. 272,890.39	S/. 322,015.25	S/. 377,284.34	S/. 439,466.18
<b>Utilidad Neta</b>		<b>S/. 583,824.08</b>	<b>S/. 701,718.14</b>	<b>S/. 828,039.20</b>	<b>S/. 970,159.74</b>	<b>S/. 1,130,055.90</b>



Tabla N°27: Estado de ganancias y perdidas

Fuente: Elaboración propia

### 6.13. Balance General proyectado de la empresa

BALANCE GENERAL						
Años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activo</b>	S/. 154,732.0 0	S/. 723,441.84	S/. 1,408,068.80	S/. 2,216,781.29	S/. 3,165,086.39	S/. 4,213,797.06
Efectivo	S/. 0.00	S/. 594,889.84	S/. 1,305,696.80	S/. 2,140,589.29	S/. 3,115,074.39	S/. 4,246,597.06
Capital de Trabajo (Caja)	S/. 56,632.00	S/. 56,632.00	S/. 56,632.00	S/. 56,632.00	S/. 56,632.00	S/. 0.00
Activo Fijo	S/. 98,100.00	S/. 98,100.00	S/. 98,100.00	S/. 98,100.00	S/. 98,100.00	S/. 98,100.00
Amortización de intangible	S/. 0.00	-S/. 600.00	-S/. 1,200.00	-S/. 1,800.00	-S/. 2,400.00	-S/. 3,000.00
Depreciación	S/. 0.00	-S/. 25,580.00	-S/. 51,160.00	-S/. 76,740.00	-S/. 102,320.00	-S/. 127,900.00

<b>Pasivo y Patrimonio (activo)</b>	S/. 154,732.0 0	S/. 723,441.84	S/. 1,408,068.80	S/. 2,216,781.29	S/. 3,165,086.39	S/. 4,270,429.06
<b>Pasivo</b>	S/. 98,100.00	S/. 82,985.76	S/. 65,894.58	S/. 46,567.87	S/. 24,713.23	S/. 0.00

Préstamo	S/. 98,100.00	S/. 98,100.00	S/. 98,100.00	S/. 98,100.00	S/. 98,100.00	S/. 98,100.00
Amortización	S/. 0.00	-S/. 15,114.24	-S/. 32,205.42	-S/. 51,532.13	-S/. 73,386.77	-S/. 98,100.00
<b>Patrimonio</b>	<b>S/. 56,632.00</b>	<b>S/. 640,456.08</b>	<b>S/. 1,342,174.22</b>	<b>S/. 2,170,213.42</b>	<b>S/. 3,140,373.16</b>	<b>S/. 4,270,429.06</b>
Patrimonio	S/. 56,632.00	S/. 56,632.00	S/. 56,632.00	S/. 56,632.00	S/. 56,632.00	S/. 56,632.00
Resultado Acumulado	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 583,824.08	S/. 1,285,542.22	S/. 2,113,581.42	S/. 3,083,741.16
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>S/. 0.00</b>	<b>S/. 583,824.08</b>	<b>S/. 701,718.14</b>	<b>S/. 828,039.20</b>	<b>S/. 970,159.74</b>	<b>S/. 1,130,055.90</b>

*Tabla N°28: Balance General proyectado en la empresa*

*Fuente: Elaboración propia*

**6.14. Análisis de sensibilidad y riesgo de la empresa**

<b>Variables</b>	<b>Escenario Pesimista</b>	<b>Escenario Normal/ Actual</b>	<b>Escenario Optimista</b>
<b>Cambio de Variables Demanda e Ingresos</b>	-20%	0%	20%
<b>Valor de venta promedio</b>	S/. 9.60	S/. 12.00	S/. 14.40
<b>Costo de venta promedio</b>	S/. 3.77	S/. 4.71	S/. 5.65
<b>VAN Libre</b>	S/. 2,392,521.30	S/. 2,990,651.62	S/. 3,588,781.95
<b>Van Inversionista</b>	S/. 2,243,433.27	S/. 2,804,291.58	S/. 3,365,149.90
<b>TIR Libre</b>	334.10%	417.63%	501.15%
<b>TIR Inversionista</b>	855.77%	1069.71%	1283.65%

*Tabla N°29: Análisis de sensibilidad y riesgo de la empresa*

*Fuente: Elaboración propia*

## **CAPITULO VII: DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO GERENCIAL DE LA EMPRESA**

### **7.1. Descripción del equipo gerencial de la empresa**

La empresa PALTA EXPORT PERU se centrará en tener un equipo general que le permita el fomento de crecimiento de la empresa y objetivos estratégicos que se planteen, en el cual se permita una buena exportación en el mercado internacional que priorizara el buen manejo de todos los áreas y el funcionamiento de la empresa, con respecto a áreas fundamentales que nos centraremos, las cuales son el área de administración, el área de RRHH, el área de producción, el área comercial y el área de finanzas en la empresa que se manejaran de forma eficiente.

## CONCLUSIONES

Dado a todo lo que hemos planteado en todo nuestro proyecto hemos podido observar el crecimiento que tienen las exportaciones en el transcurso de los años, el cual puede seguir aumentando e impulsando el tema de las exportaciones de paltas peruanas para la mejora de funcionamiento de estas.

Asimismo, la empresa se constituyó como una empresa con socios participantes, las cuales cumplan con los requisitos fitosanitarios que se planteen, al igual que cumplir el registro en Sunat y de la Ley de sociedades, como requerimientos para las empresas.

Toda nuestra infraestructura se planteará en torno al procedimiento y se enfoca en una garantía en todos los procesos del producto con las mejores condiciones y calidad.

Hemos determinado que este proyecto es sumamente viable, ya que podemos aprovechar de todos los beneficios que tiene este producto peruano y mejorar todos sus procedimientos para poder penetrar en el mercado internacional.

Además de esto el cumplir con una buena comunicación tanto con las personas que son parte de la organización, como los agricultores y proveedores como con los clientes finales.

## RECOMENDACIONES

Debemos aprovechar la oportunidad que tenemos en el Tratado de Libre Comercio de manera internacional, la cual nos está abriendo las puertas para incluir a la palta como uno de los mejores productos de manera internacional y expandirnos aún más mejorando nuestras operaciones.

Además de esto logrando cubrir la capacidad de planta en el menor tiempo previsto, dando las mejores alternativas estratégicas en el mercado.

Determinamos que en el tiempo futuro nos va permitir poder reducir gastos de comercialización y administrar mejores las ventas de manera directa, además de proponer y conducir con ayuda del gobierno peruano, la denominación de origen de la palta y a su vez ayude a la sostenibilidad de la calidad.

A su vez es necesario de una buena inversión la cual sea permanente para el crecimiento de la mejora de calidad de vida de los miembros que son parte de la empresa, desde los agricultores hasta sus familiares, además de esto la inversión tiene que ir dirigida para un buen acceso a las nuevas tecnologías que se den en el ámbito nacional e internacional.

## Bibliografía

(BM), B. M. (2021). *Economía Peruana*.

Asmat. (2011).

Asmat. (2015). *El estado de situación financiera* . p.38.

Best, R. J. (2007). *Marketing Estratégico*. Madrid: Pearson Educacion S.A.

Comercio, E. (7 de Agosto de 2019). *El Peru se posiciona como actor clave en la exportación mundial de palta*.

Economic, I. W. (2013). *World Economic*.

Emilio Galdeano Gomez, A. G. (2014). *Exportaciones y acciones mediambientales. Un enfoque desde la productividad en las entidades cooperativas andaluzas*.  
Universidad de Almeria .

Ferrell, O. y. (2012). *Estrategias de marketing, Quinta edición*.

Gary, P. K. (2008). *Marketing Mix* .

MAP, T. (2020).

[https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c%7c0804%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c%7c0804%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1).

Obtenido de Exportadores para Aguacates.

Marroquin, N. R. (2021). Perú exportará unas 466,000 TN de palta este año y PROHASS reclama estrategia. *AgroNegociosPeru*.

MIF. (2013). *World Economic*.

Minagri. (2008). *Estudio de palta en el Peru y el Mundo*. Lima.

Minagri. (2019). *Exportaciones de paltas* . Obtenido de

<https://www.gob.pe/institucion/midagri/noticias/305745-exportaciones-de-paltas-sumaron-us-636-millones-en-los-primeros-siete-meses-del-ano>

