

Universidad de Lima
Facultad de Ingeniería y Arquitectura
Carrera de Ingeniería Industrial



ESTUDIO DEL SECTOR INDUSTRIAL DE PALTA HASS PARA CONSUMO NACIONAL

Trabajo de investigación para optar el grado académico de bachiller en
Ingeniería Industrial

Renzo Granda Toro

Código 20160638

Giuseppe Paolo Pichling Gutierrez

Código 20162396

Giuliana Tobalina del Castillo

Código 20162578

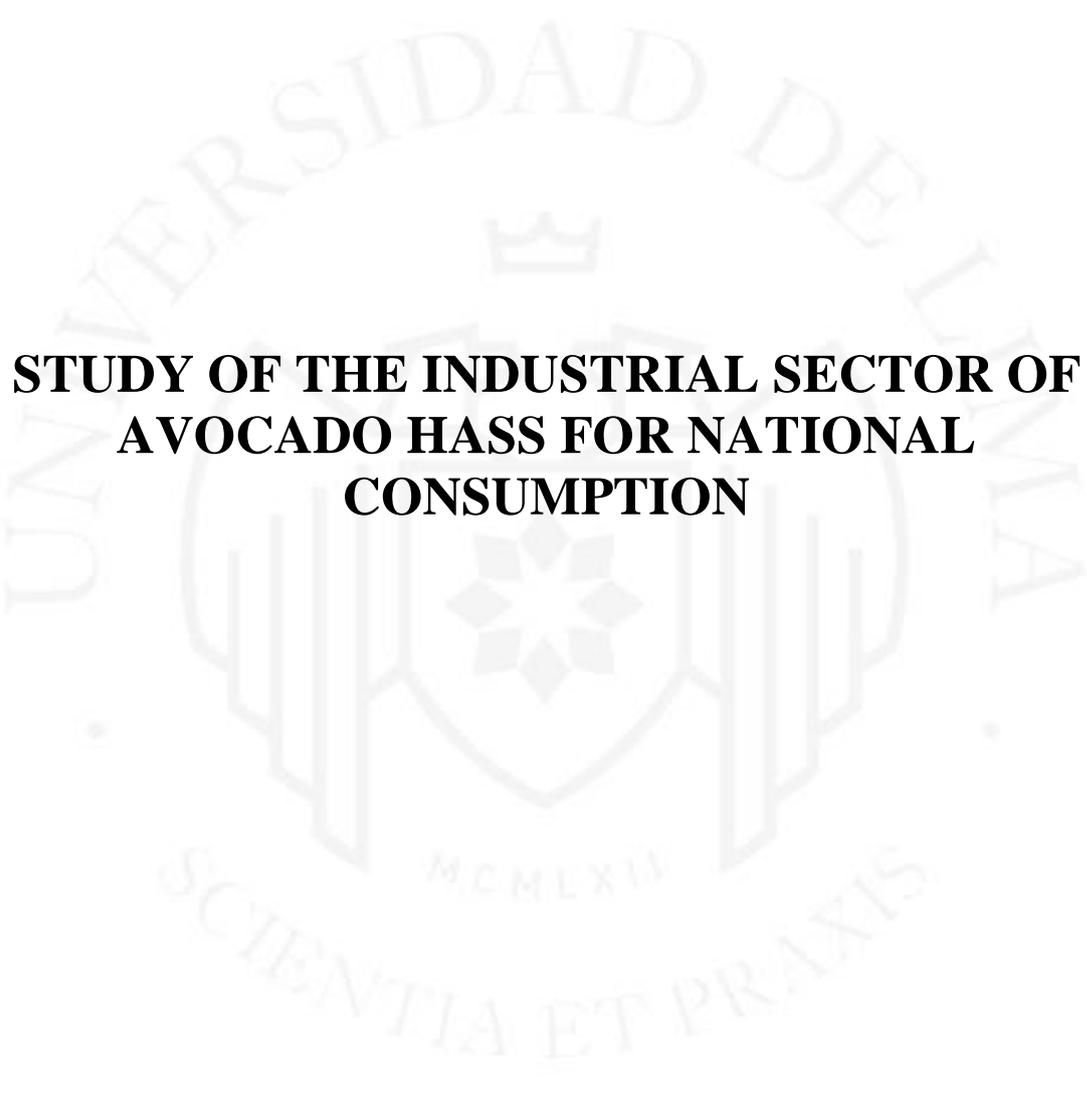
Asesor

Carlos Ricardo Chirinos Cuadros

Lima – Perú

Enero del 2021



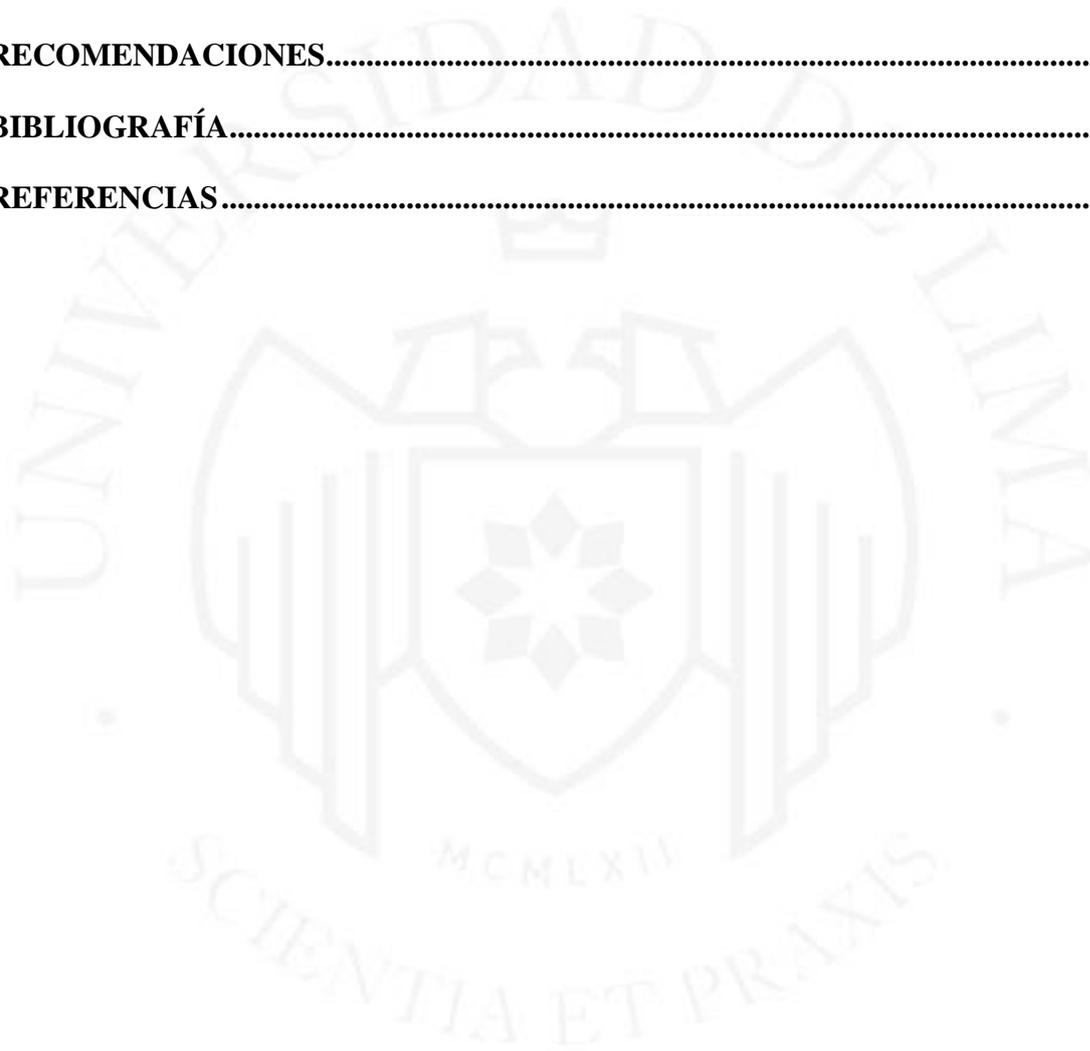


**STUDY OF THE INDUSTRIAL SECTOR OF
AVOCADO HASS FOR NATIONAL
CONSUMPTION**

TABLA DE CONTENIDO

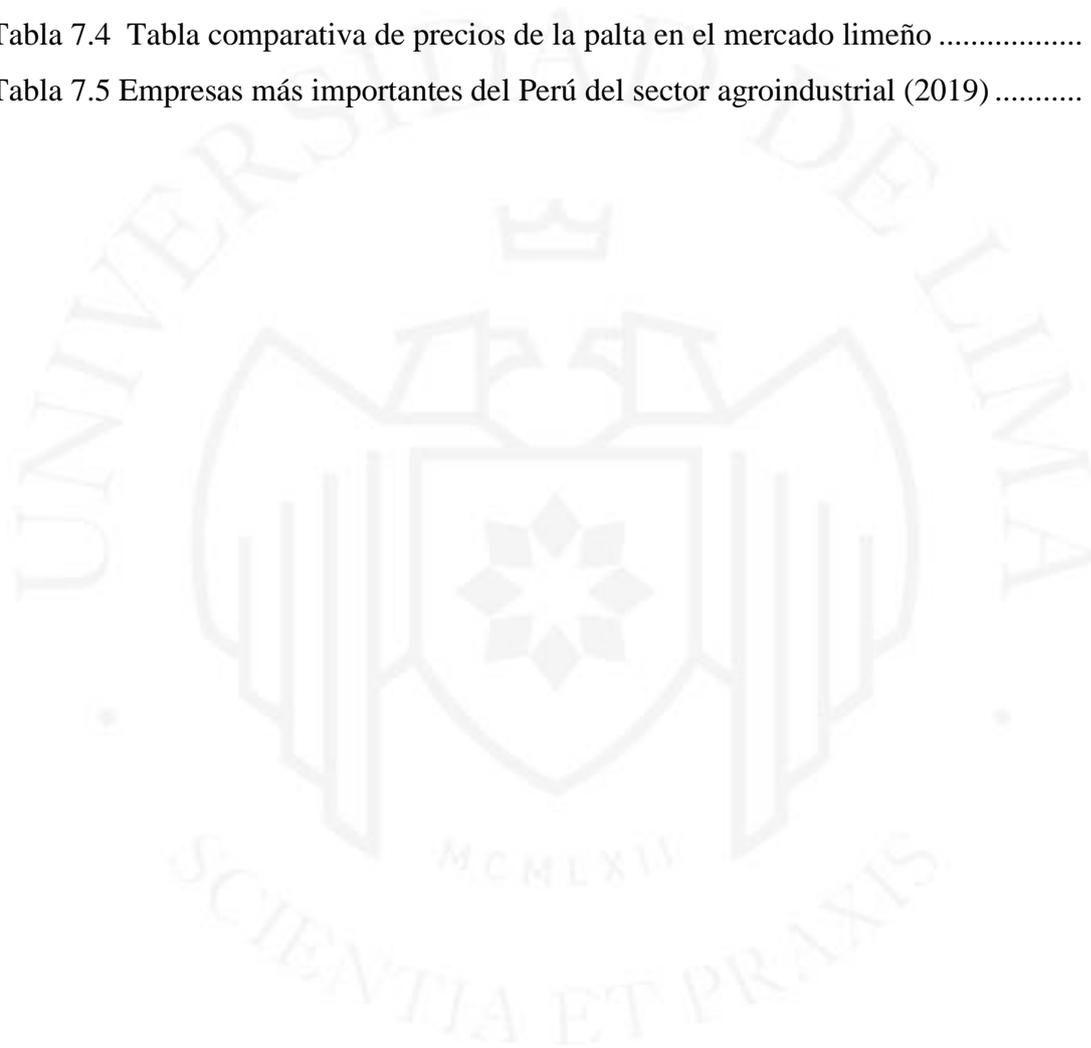
RESUMEN	VIII
ABSTRACT	IX
CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES	1
1.1 Presentación del Tema.....	1
CAPÍTULO 2: OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	2
2.1 Objetivo general.....	2
2.2 Objetivos específicos.....	2
CAPÍTULO 3: LOCALIZACIÓN DE PLANTA	3
3.1 Marco referencial.....	3
3.2 Marco conceptual.....	4
CAPÍTULO 4: HIPÓTESIS DEL TRABAJO	7
CAPÍTULO 5: ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	8
5.1 Espacio.....	8
5.2 Tiempo.....	8
CAPÍTULO 6: METOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	9
6.1 Metodología de Investigación.....	9
6.2 Técnica.....	9
6.3 Instrumento.....	9
6.4 Recopilación de datos.....	9
CAPÍTULO 7: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	10
7.1 Análisis del entorno general del sector.....	10
7.1.1 Condiciones políticas.....	10
7.1.2 Condiciones tecnológicas.....	14
7.1.3 Condiciones medioambientales.....	16

7.1.4 Condiciones sociales	17
7.2 Análisis del sector específico del sector	21
7.2.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter en el sector	21
7.3 Determinación de ventajas competitivas para el liderazgo en el sector.	26
7.3.1 Modelos de negocios	26
7.3.2 Ventajas competitivas en el sector	30
CAPÍTULO 8: CONTRASTACIÓN Y CONCLUSIONES.....	34
RECOMENDACIONES.....	35
BIBLIOGRAFÍA.....	36
REFERENCIAS.....	40



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 7.1 Marcas colectivas de palta	21
Tabla 7.2 Presentaciones de palta Fuerte	23
Tabla 7.3 Competidores de Palta Hass	23
Tabla 7.4 Tabla comparativa de precios de la palta en el mercado limeño	25
Tabla 7.5 Empresas más importantes del Perú del sector agroindustrial (2019)	30



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1	Imagen referencial de paltas Hass	5
Figura 7.1	Modelo de Negocios Canvas – Grandes Empresas	27
Figura 7.2	Modelo de Negocios Canvas – Agricultores Independientes	29



RESUMEN

Actualmente, el consumo de palta en el país ha estado en crecimiento, lo que genera una mayor producción a nivel nacional (MINAGRI, 2019). En el Perú se producen diversos tipos de palta, entre ellas la palta hass.

La palta hass tiene un tamaño inferior al de la palta fuerte, pero su calidad, sabor y tiempo de vida es superior. Se cultiva principalmente en la costa del Perú, destacando los departamentos de La Libertad y Lima. Para el cultivo, se requiere que el clima no sea helado. Además, debe buscarse un lugar donde no se puedan producir inundaciones ni estancamientos, ya que la excesiva humedad puede matar el cultivo (Palpex, 2011).

El estudio busca conocer el mercado nacional de palta Hass, las variables que lo componen y su desarrollo.

Para ello, se logró identificar a los principales actores del sector industrial de la palta Hass con el fin de analizar la competencia; determinar las ventajas competitivas en el mercado nacional de la palta hass; y analizar la tecnología usada en el mercado de palta Hass, el medio ambiente, el entorno económico y social al que se enfrenta este producto.

Palabras clave: Ventajas competitivas, palta hass y análisis de competencias.

ABSTRACT

Currently, avocado's consumption in has been growing, which generates a greater production at the national level (MINAGRI, 2019). Many types of avocado are produced in Peru, including the hass avocado.

The hass avocado is smaller in size than the strong avocado, but its quality, flavor and shelf life is higher. It is grown mainly on the coast of Peru, highlighting the departments of La Libertad and Lima. For cultivation, the climate required is not to be icy. In addition, a place should be found where floods or stagnations cannot occur, since excessive humidity can kill the crop (Palpex, 2011).

The study seeks to know the national Hass avocado market, the variables that compose it and its development.

For this, the main actors of the hass avocado industrial sector can be identified in order to analyze the competition; determine the competitive advantages in the national market of hass avocado; and analyze the technology used in the hass avocado market, the environment, the economic and social environment that this product faces.

Keywords: Competitive advantages, avocado hass y competency analysis.

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

1.1 Presentación del tema

Ya sea como un plato en sí mismo, acompañante para ensaladas o en el mercado de belleza, el consumo de palta en el país ha estado en crecimiento, lo que genera una mayor producción a nivel nacional (MINAGRI, 2019). En el Perú se producen diversos tipos de palta, entre ellas la palta hass.

La palta hass tiene un tamaño inferior al de la palta fuerte, pero su calidad, sabor y tiempo de vida es superior. Se cultiva principalmente en la costa del Perú, destacando los departamentos de La Libertad y Lima. Para el cultivo, se requiere que el clima no sea helado. Además, debe buscarse un lugar donde no se puedan producir inundaciones ni estancamientos, ya que la excesiva humedad puede matar el cultivo (Palpex, 2011).

La palta hass peruana cuenta con un renombre importante internacionalmente y Perú se posicionó como el segundo país con mayor exportación de palta el 2018, solo superado por México (MINAGRI, 2019). Esto ha ocasionado que muchas compañías se enfoquen en la exportación, atendiendo el mercado nacional con los frutos que no consiguieron pasar el estándar internacional ya sea por peso, color o tamaño. A su vez, entra en el mercado la competencia de agricultores independientes, pymes productoras de palta y supermercados con marcas blancas, obteniendo una variedad en la calidad y precio ofrecidas al consumidor final.

El mercado de palta hass actualmente se encuentra en un proceso de constante expansión, instalándose anualmente 1000 hectáreas nuevas de cultivo de esta fruta. Omar Díaz Marchena, gerente de operaciones de Camet Trading, indica que pronto, el mercado entrará en crisis por este incremento en la producción, como con el espárrago y luego, el mercado volverá a regularse y sobrevivirán las empresas con procesos de cultivo más eficientes (León Carrasco, 2019). Esto hace que el estudio de las técnicas de eficiencia sea relevante para las empresas productoras y se apliquen como ventajas competitivas para poder subsistir en el futuro.

CAPÍTULO 2: OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Objetivo general

Conocer el mercado nacional de palta hass, las variables que lo componen y su desarrollo.

Para completar el objetivo general se plantearán tres objetivos específicos.

2.2 Objetivos específicos

- **Identificar a los principales actores del sector industrial de la palta hass con el fin de analizar la competencia.**
- **Determinar las ventajas competitivas en el mercado nacional de la palta hass.**
- **Analizar la tecnología usada en el mercado de palta hass, el medio ambiente, el entorno económico y social al que se enfrenta este producto.**

CAPÍTULO 3: LOCALIZACIÓN DE PLANTA

3.1 Marco referencial

Dentro de los materiales a consultar para la elaboración del estudio del sector industrial de palta hass para consumo nacional, se tomarán como referencia los siguientes trabajos de investigación:

Mendez, S. & Guibert, G. (2019). *Estudio de pre factibilidad para la instalación de una planta procesadora de aceite de palta hass (persea americana)* (tesis de pregrado). Universidad de Lima.

El mercado de productos orgánicos ha crecido notablemente, y esto se viene desarrollando gracias al interés de las personas en el cuidado de su alimentación. El producto ofrecido por esta investigación es un aceite de palta, el cual es antioxidante, posee una capacidad preventiva de accidentes cardiovasculares, ya que reduce los niveles de colesterol LDL (colesterol malo) y a la vez elevar los de colesterol HDL (colesterol bueno).

Gervassi, C. (2019). *Caso de estudio: análisis y diagnóstico de una empresa del sector agroindustrial peruano, propuesta de un plan estratégico* (tesis de licenciatura). Universidad de Lima.

El presente caso de estudio trata sobre la empresa Camposol, una compañía agroindustrial peruana enfocada principalmente en la exportación y venta de alimentos saludables. Esta empresa cuenta con más de 5000 hectáreas de cultivo, una fuerza de más de 15000 trabajadores y un centro de investigación. A pesar de tener un portafolio variado de frutas y verduras, Camposol no cuenta con mucha diferenciación y es difícil llegar a posicionarse en los clientes. Es por ello por lo que deben enfocarse también en brindar un servicio diferenciado que los ayude.

De los Milagros, A. (2014). *Desempeño del subsistema de agronegocios de palta hass peruana* (tesis de maestría). Universidad de Buenos Aires.

En esta investigación se estudia el subsistema de agronegocio de palta hass peruana bajo el enfoque sistémico de la Nueva Economía Institucional a fin de describir su desempeño actual desde el entorno institucional, organizacional, tecnológico y comercial. Este subsistema compone al sistema productivo general de palta peruana, pero se aborda como tal por la particularidad de sus transacciones y actividades enfocadas a la exportación. La institucionalidad en la que se enmarca comprende legislaciones, programas de promoción, acuerdos comerciales y una demanda mundial creciente de palta que tracciona el subsistema y atrae mayores inversiones en él.

Riojas, M. (2012). *Competitividad dinámica en el sistema agroindustrial de la palta en Perú* (tesis de maestría). Universidad de Buenos Aires.

La creciente demanda de palta en el mundo le ha permitido al sistema agroindustrial (SAI) de la palta de Perú, mostrar un crecimiento sostenido en la producción y en el nivel de exportaciones, posicionándose así en el comercio internacional de esta fruta. Sin embargo, se desconoce si este crecimiento se sostiene sobre ventajas competitivas dinámicas que ha venido desarrollando el sistema, o si el crecimiento responde principalmente a las ventajas comparativas con las que cuenta el país. El Diamante de Porter, permitió identificar que las ventajas competitivas del SAI, principalmente se basan en los factores básicos (agua, tierra, clima, localización geográfica y bajo costo de mano de obra), observándose una baja inversión en generación de factores avanzados y/o especializados. Además, se destaca la importancia de la política comercial de Perú basada en la apertura externa, facilitando el comercio del producto, y permitiendo la importación de los bienes de capital e insumos, para apalancarlos al sector primario y secundario del sistema

3.2 Marco conceptual

- **Palta Hass**

La palta hass es la variedad de palta más cultivada a nivel mundial introducida en el mercado global. Fue introducida en el mercado global en 1960. La aceptación de esta palta ha fortalecido la demanda del mercado por frutos de piel negra y rugosa.

En cuanto a las características de esta palta, posee un alto contenido de aceite con un porcentaje de entre 8% a 12%. (MINAGRI, 2008) Además, para ser una fruta su contenido de agua es muy bajo, hablamos de 60% a 70% y tiene alto contenido de vitamina B y C. Su piel es rugosa de color verde oscuro y la fruta junto con la semilla pesa entre 200 gramos a 300 gramos en promedio.

La palta tiene una excelente calidad, resiste transportes, dependiendo de la variedad puede durar varios meses en el árbol sin ningún deterioro. A continuación, una imagen referencial de paltas Hass.

Figura 3.1

Imagen referencial de paltas Hass



Nota. Imagen referencial de la Palta hass por el Diario Gestión, 2020 (<https://gestion.pe/economia/palta-hass-alistan-2-000-nuevas-hectareas-inversion-us-50-millones-256181-noticia/>)

- **Competitividad industrial**

La competitividad industrial es la capacidad que tiene el sector industrial de planear, producir y vender productos que sean de alguna forma más interesantes que los de la competencia. Parte de lo que hace competitiva a una organización son sus ventajas competitivas como: eficiencia; innovación; calidad; servicio y también sus estrategias competitivas: costos o diferenciación (Monge Castro, 2010).

El World Economic Forum (WEF) es una organización privada, internacional y sin fines de lucro que se encarga de estudiar las agendas industriales, regionales y globales (INCAE Business School, 2009). Presenta un ranking de 141 países en el que compara la competitividad a través de 103 indicadores agrupados en 12 pilares:

- **Instituciones**
- **Infraestructura**
- **Adopción de TIC**
- **Estabilidad macroeconómica**

- **Salud (Esperanza de vida)**
- **Educación y habilidades**
- **Mercado de productos**
- **Mercado de trabajo**
- **Sistema financiero**
- **Tamaño de mercado**
- **Dinamismo de los negocios**
- **Capacidad de innovación.**



CAPÍTULO 4: HIPÓTESIS DEL TRABAJO

El sector industrial de la palta hass para consumo nacional tiene un alto nivel de competitividad. Esto debido a diferentes técnicas de cultivo, ubicación de plantación, clima e insumos utilizados en la fabricación de esta.



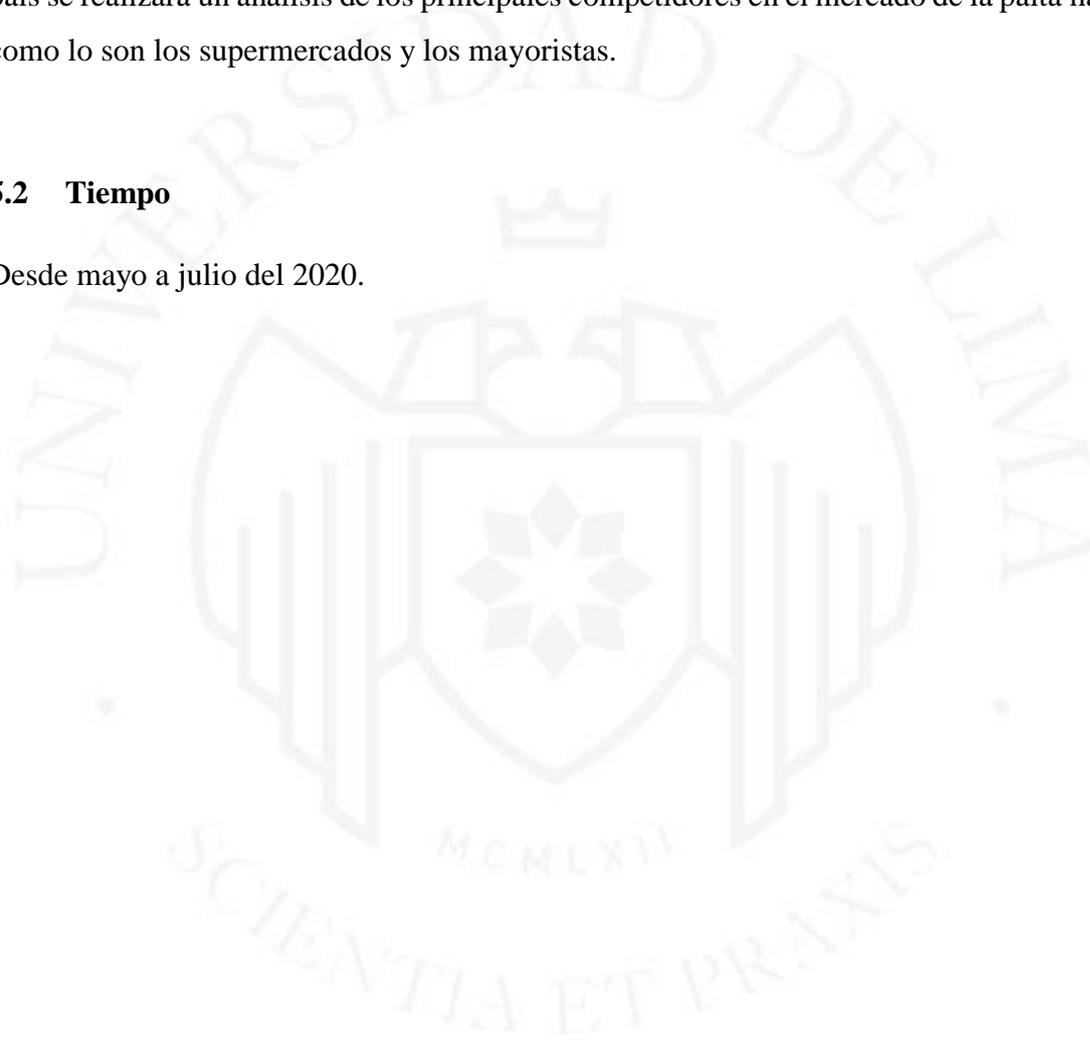
CAPÍTULO 5: ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 Espacio

El espacio geográfico que abarcará el proyecto de investigación es Perú. Dentro de este país se realizará un análisis de los principales competidores en el mercado de la palta hass como lo son los supermercados y los mayoristas.

5.2 Tiempo

Desde mayo a julio del 2020.



CAPÍTULO 6: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se explicará el proceso mediante el cual se obtendrá información de fuentes primarias con el objetivo de conocer a los principales actores de este sector industrial. Además, la información rescatada nos permitirá analizar el sector industrial de la palta hass.

6.1 Metodología de Investigación

La metodología a usar es el método científico y el enfoque será el cualitativo.

6.2 Técnica

La técnica que se utilizará corresponde a la entrevista. Esta será basada en un cuestionario con preguntas para poder abarcar aspectos como los principales competidores, ventajas y desventajas del sector. Las entrevistas serán realizadas y compartidas por medios digitales con el objetivo de obtener una rápida recolección de información y se buscará obtener varios puntos de vista sobre el sector industrial en análisis.

6.3 Instrumento

Así como se mencionó en el punto anterior, la investigación se apoyará de medios digitales por medio de entrevistas virtuales por Zoom, con el objetivo de agilizar la recolección de información, que resulte amigable/sencillo y evitar ocupar mucho tiempo de ambas partes.

6.4 Recopilación de datos

La recopilación de datos se dará por medio de las fuentes del Ministerio de Producción, para así poder conocer cuánta palta se va a producir, los estudios mencionados anteriormente y la plataforma Zoom para obtener la información de las entrevistas.

CAPÍTULO 7: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

7.1 Análisis del entorno general del sector

La inversión refiere al empleo del capital destinado al presente proyecto con el objetivo de rentabilizarlo. Este se clasificará en inversión fija y capital de trabajo.

7.1.1 Condiciones políticas

En el presente inciso se mostrarán reformas, políticas y regulaciones implementadas a lo largo de los años que afectaron de manera directa o indirectamente al sector agrícola del país.

El proceso de apertura económica en el Perú inició en agosto de 1990 con dos programas: el Programa de Estabilización Macroeconómico (PEM) que tenía como finalidad corregir los desequilibrios a corto plazo de la economía y el Programa de Reformas Estructurales, el cual buscaba cambiar la estructura productiva de la economía. Ambos programas tenían como principal objetivo reducir problema económico del país en su momento: la hiperinflación (Dancourt, 1997).

Por otra parte, el Gobierno realizó modificaciones en materia tributaria, lo cual trajo como consecuencia la eliminación de una gran cantidad de monopolios públicos. Seguidamente, el Gobierno implementó una reforma económica en el país acorde a la estrategia de liberación del comercio exterior e interior; y reducir la excesiva cantidad de reglamentación que afectaba a más de un sector económico (Paredes & Sachs, 1991). Esto se dio a causa de que, de esta manera se elevaría la eficiencia de la economía y las barreras al comercio exterior eran insuficientes, lo que trajo como consecuencia los sectores sobreprotegidos que fortalecían las estructuras de competencia imperfecta al interior de toda la economía.

Como consecuencia de las mencionadas reformas, el país percibió una disminución de ingresos y desigualdades en los sectores comerciales y de capitales a corto

plazo. Sin embargo, a largo plazo, la liberación comercial significaba equilibrar la balanza de pagos del país. (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 1993)

Asimismo, a continuación, se expondrán políticas y regulaciones específicas concernientes a las agroexportaciones en el Perú, dado que el sector de producción y exportación de palta se sujeta a las mismas políticas. (Riojas Sandoval, 2015)

En primer lugar, se debe tener en consideración que en el año 1959 se promulgó la primera Ley de Promoción Industrial, la cual tenía la finalidad de sustituir las importaciones por la producción nacional.

Desde entonces, a lo largo del tiempo, se han promulgado diversos decretos y leyes en beneficio a la inversión agroindustrial:

- **Decreto Legislativo N° 17716 – 1964**

Reforma agraria vinculada a la transformación de la propiedad del suelo agrícola en el Perú, dado que existían hectáreas que no les correspondía de manera legal a cooperativas y/o comunidades campesinas.

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

Brinda incentivos fiscales a los productores y flexibilización del régimen laboral; lo que brindó el inicio del “boom agroexportador peruano”.

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

Decreto que busca eliminar las barreras de comercio que existían hasta ese entonces y afectaban la real competencia entre productos nacionales y extranjeros, así como también mejorar la competitividad de diversos sectores económicos.

- **DS N° 031 – 2008 – AG**

De esta manera, se adicionó al sector de Agroindustria y Seguridad Alimentaria al ámbito del MINAG (Ministerio de Agricultura y Riego, ahora denominado MINAGRI).

- **Decreto Legislativo N° 1077**

Documento el cual crea el Programa de Compensaciones para la Competitividad requerido como consecuencia de la aprobación previa del Acuerdo de Promoción Comercial Perú – Estados Unidos de América.

- **Creación del Proyecto Especial Chavimochic (PCH), mediante la Ley N°16667**

Declara la necesidad y utilidad pública del desarrollo de las obras de captación y derivación de las aguas del río Santa a los valles de Chao, Virú, Moche y Chicama.

- **Condiciones económicas (Incremento de ventas de palta)**

La palta hass es una fruta que se encuentra con una tendencia crecimiento debido al incremento de la demanda local y sobre todo la mundial. Su cultivo está en expansión, debido a que su fruto ha demostrado poseer valiosísimas propiedades alimenticias, destacándose su alta concentración de proteínas y aceites insaturados y la ausencia del colesterol. (MINAGRI, 2015).

No cabe duda de que la palta hass domina el mercado mundial, a pesar de que, tradicionalmente, la variedad Fuerte es una de las más consumidas en Latinoamérica. La palta hass domina el 80% del mercado mundial, debido a la errática producción de los árboles de la variedad fuerte, así como la extremada delicadeza de su piel, que obliga a manipular los frutos de forma más cuidadosa, mientras que la dureza de la cáscara de la variedad hass permite su mayor, manipulación, transporte a largas distancias. (MINAGRI, 2019).

En el Perú, los consumidores de palta prefieren la palta de piel verde como la variedad “Fuerte”. Cada variedad tiene su propio mercado, prácticamente toda la cosecha de Hass (95% del total producido) se destina a la exportación, mientras que el fuerte permanece principalmente en el mercado nacional; sin embargo, se están realizando campañas para aumentar el consumo de la palta hass en el Perú. (ProHass, 2018).

Estas campañas tratan de concientizar a que los productores y exportadores de la palta hass, incentiven a la población peruana al consumo de la palta hass por dos grandes motivos.

En primer lugar, como se explicó en los primeros párrafos, la palta hass tiene propiedades que ayudan a la salud de las personas. Esta palta está constituida de potasio y es fuente de energía y de grasas saludables. Su contenido en magnesio favorece al funcionamiento del sistema nervioso y muscular, así como a regular los niveles de glucosa en la sangre. También es importante para dar soporte al sistema inmunológico. Finalmente, tiene ácido fólico o B9, que evita malformaciones durante el embarazo y la lactancia. Además, el omega 3 de la palta cuida el sistema cardiovascular. (SuperfoodsPerú, 2019).

En segundo lugar, el consumo per cápita de palta hass en el Perú está entre los 0.5 kilos y 2.1 kilos; sin embargo, se podría incrementar a 4.1 o 5 kilogramos en algunos años, siempre y cuando se haga de un buen trabajo de promoción donde se explique al consumidor las ventajas y beneficios del producto. El gerente de operaciones de Camet Trading, Omar Díaz Marchena, afirma que, si se logra que el consumo de la palta hass en el Perú se incremente en solo un kilogramo, se logrará que 30 000 toneladas de esta palta, es decir el 10% de lo que se prevé exportar en los siguientes años, sean absorbidas por el mercado nacional. Esto generaría un impacto positivo en las exportaciones y en el mercado nacional, debido a que, por un lado, el mercado nacional empezaría a consumir una palta de alta calidad con muchas propiedades beneficiosas a la salud, y, por otro lado, se evitaría que el mercado internacional no se sature con mucha plata. De esta manera, el precio de la palta hass en el mercado internacional no será castigado con precios bajos. (Agraria.pe, 2018).

Esta misma empresa, Camet Trading, incursionó a la venta de palta hass con la marca “La Chilca” en los supermercados Wong. Esto ha generado que el consumo se incremente ligeramente, gracias a la campaña de promoción y las degustaciones que realizan. Por otro lado, se manifestó que para lograr una mayor venta de palta hass es necesario ofertar un producto de calidad, para ello se debe hacer una correcta maduración y cosechar una palta con un buen contenido de aceite. Si se vende una palta que al consumidor no le madura o le madura mal, entonces no va a seguir comprando este producto, por eso se destina al mercado local una palta hass con 24% de materia seca, lo que garantiza una adecuada maduración de la fruta (Agraria.pe, 2018).

Como se puede observar, la palta hass se encuentra en un inicio prometedor en cuanto a ventas en el mercado local. Esto se ve reflejado con la presencia de esta fruta en los supermercados más concurridos de Lima Metropolitana (Agraria.pe, 2018).

7.1.2 Condiciones tecnológicas

El proceso de cultivo de palta hass necesita cumplir con ciertos requisitos en temperatura, luminosidad, humedad y vientos. Las zonas de cultivo deben tener una temperatura que varíe entre el rango de 15° C a 25° C; la luminosidad no debe tener una radiación fuerte ya que afectaría los porcentajes nutricionales, sino que debe lograr una apropiada diferenciación floral y estimular a los agentes polinizadores. La humedad en exceso perjudica por la proliferación de patógenos y los vientos cálidos y fuertes pueden resquebrajar las ramas, derribando los frutos y afectando directamente la producción (Lao Olivares, 2014).

El suelo y agua para el riego también influye en el cultivo de este fruto, siendo preferentes suelos sueltos, francos arenosos y de pH entre 5,5 y 7,5, además que el contenido de sal del agua no debe superar los 3 mmhos/cm a 25°C. Los sólidos disueltos en el agua no pueden ser mayores a 850 ppm, el sodio no debe superar los 3 meq/L, los cloruros deben tener un valor menor a 107 ppm y la concentración total de boro debe ser menor a 0.7 ppm (MINAGRI, 2016).

Una vez cumplidos estos requisitos, se procede al cultivo mismo de la semilla. Esto incluye el uso de técnicas agrónomas como el injerto y el raleo. El injerto consiste en hacer que la capa de madera verde o cambium toca el cambium del portainjerto, que viene a ser otra planta que se usa como sección basal y aporta a la formación del tallo. Se debe realizar un corte vertical en el portainjerto y luego introducir una o dos ramas del palto en la capa de cambium de este (UNALM, 2011). El raleo consiste en cosechar prematuramente un número determinado de paltas, con la finalidad que las frutas restantes crezcan en volumen o peso en proporción al rendimiento esperado por palto. Es decir que si se espera que un palto rinda con 20 paltas de 0.5 kg cada una, pero se desea que cada palta pese 1 kg, se puede cosechar prematuramente 10 paltas y, debido a que el rendimiento del palto será el mismo, las otras 10 paltas hass restantes pesarán 1 kg cada una.

Además de estas técnicas, existen algunas recomendaciones previas a la cosecha tales como las siguientes:

- **Se puede conocer el tiempo de cosecha de la palta midiendo el porcentaje de materia seca que posee una correlación con el nivel de aceite de la planta. Se busca un 21.5% de materia seca (SENASA,2014)**
- **No se debe aplicar ningún pesticida al cultivo a 20 o 30 días antes del cultivo (FAO, 2015)**
- **Se debe evitar cualquier daño a la piel del fruto como golpes, magulladuras, cortes, etc. Esto reduce fuertemente su calidad y ya no podrá ser vendida (FAO, 2015).**
- **El cultivo debe hacerse en horas de la mañana, ya que la temperatura aún no es tan elevada ni la radiación solar es fuerte. Al cortar hay que cerciorarse que el pedúnculo se haya cortado al ras en cuanto sea posible con el fin de evitar que los pedúnculos causen daños físicos a otras frutas durante el transporte (UNPRG, 2016).**
- **Cada cosechador debe tener una fruta modelo al momento de cosechar, para saber las características que debe tener la palta por cosechar. Además, las jabas y herramientas por utilizar deben estar correctamente desinfectadas, evitando en lo posible el contacto con el suelo (FAO, 2015).**

Por último, el fertilizante recomendado para el cultivo son los que posean macronutrientes de nitrógeno (N), potasio (K) y fósforo (P). Estos macronutrientes influyen en el crecimiento de brotes, flores y frutos del palto. Un exceso de nitrógeno puede ocasionar deterioros en la fruta, sin embargo, en niveles adecuados promueve el vigor del crecimiento de brotes y frutos. El potasio colabora en el transporte de agua al interior de las células del árbol y la fruta mientras que el fósforo influye en el transporte de energía química durante la fotosíntesis (ICIA, 2018).

Como se puede observar, el cultivo de palta hass no requiere de alta tecnología y en el Perú tenemos lo necesario para que tanto agricultores independientes como grandes empresas se dediquen al cultivo de palta.

7.1.3 Condiciones medioambientales

Actualmente, existen distintos tipos de cultivos para la palta hass y la palta en general. En primer lugar, el cultivo tradicional, el cual es el que se viene realizando desde los inicios del cultivo de la palta, y, en segundo lugar, los cultivos ecológicos u orgánicos de palta. Los cultivos exagerados generan impactos ambientales al planeta que son irreversibles y que afectan a la población aledaña a esas tierras. (Cultura Ecológica, 2017).

Por un lado, un factor que genera la destrucción de la masa forestal son las deforestaciones. Mayormente, en los lugares o chacras donde se cultiva la palta hass, son dedicados en un gran porcentaje al cultivo de frutas en general, en este caso la palta. Es por esta razón que, a medida que la demanda de la palta se incrementa, se necesite más espacio para poder seguir cultivando. En consecuencia, se llega a deforestar los bosques de forma masiva, y si bien, no toda es provocada de forma intencionada, los factores naturales no son su principal amenaza. La deforestación causa un daño tremendo a la calidad de los suelos, ocasionando alarmantes desequilibrios difícilmente recuperables sin labores de deforestación (La Vanguardia, 2015).

Asimismo, existe un impacto en la vida silvestre y en las personas que viven en zonas rurales, debido a que un cultivo de palta hass utiliza casi el doble de agua que un bosque bastante denso, lo que significa que menos agua alcanza para los bosques, animales y personas. Greenpeace afirma que las personas también podrían sufrir las consecuencias del monocultivo de palta hass. “Más allá de la tala de los bosques y de los efectos sobre la retención de agua, el alto uso de productos químicos agrícolas y los grandes volúmenes de madera necesarios para embalar y transportar aguacates son otros factores que podrían tener efectos negativos sobre el medio ambiente y el bienestar de sus habitantes”, aseguran. (La Vanguardia, 2015).

Por otro lado, en agricultura ecológica se actúa sobre la gestión y el mantenimiento perdurable de la fertilidad y de la capacidad productiva del suelo; así mismo se requiere activamente de prácticas de conservación para mantener la integridad del perfil y evitar su degradación por deterioro de la estructura y por la pérdida de las materias orgánicas y minerales más finas y activas como las arcillas. En el cultivo ecológico se tiene muy en cuenta su manejo, entendiendo que “el suelo es un recurso

natural vulnerable y en gran parte no renovable”, por lo que se mantienen conceptos complejos sobre el funcionamiento de este y la gestión de su fertilidad “nunca simplistas y unidireccionales, pues esto lleva a la utilización de técnicas de cultivo propias de especuladores de suelos más que de verdaderos conocedores de este medio” (Labrador, 2001).

La contaminación generada por el alto contenido de nitratos existentes en las aguas de algunos territorios peruanos proviene entre otros factores, del uso excesivo de fertilizantes. El cultivo de palta hass tiene grandes exigencias en nitrógeno, por lo que en el cultivo convencional es fácil generar una contaminación de las aguas por nitratos si no se controlan las cantidades ni los fertilizantes a aplicar. En el caso del cultivo ecológico, la utilización de fertilizantes nitrogenados está autorizados hasta un máximo de 170 kg. de nitrógeno por hectárea y año, y esto es uno de los puntos de control que realizan los organismos de control y certificación de productos ecológicos. (JD García, 2010).

Este tipo de agricultura está ganando aceptación por muchos agricultores, debido a que el cultivo de palta hass tradicional se encuentra con un deterioro de los elementos naturales, contaminación de éstos, erosión del suelo, etc. El coste de un kilo de palta hass producido en un cultivo convencional, no es proporcional al coste ecológico y social. (JD García, 2010).

Como se puede observar, la palta hass es un oro verde que requiere de sacrificio para su obtención. Actualmente, muchos gobiernos están motivando a los productores de paltas Hass y en general, a que opten por el cultivo ecológico, ya que se les brindará facilidades de comercio. (Agraria.pe, 2018).

7.1.4 Condiciones sociales

7.1.4.1 Competencia Desleal

La competencia desleal engloba a aquellas prácticas que, faltando a la buena fe, se enfocan en alterar ilícitamente el funcionamiento del mercado o el comportamiento y voluntad de los consumidores y usuarios (G. Elías y Muñoz, 2015).

Un ejemplo claro de competencia desleal en el sector agroindustrial de la palta hass fue ejecuta por una pequeña empresa productora en la sierra central peruana.

Según la revista Agricultura, este hecho fue perpetrado luego de que el gobierno de Chile anuncie una apertura de mercados a pequeños productores de palta hass de la sierra central. El ministro de Agricultura y Riego, Jorge Montenegro, anunció que, a partir de los próximos meses del anuncio, los pequeños productores de los valles interandino empezarán a exportar palta hass a Chile, es decir el “producto bandera”, de esos valles interandinos, llegarían a cubrir una importante demanda insatisfecha (Gestión, 2020).

Esta oportunidad recaía en agricultores de los valles interandinos de Áncash, Apurímac, Ayacucho, Cusco y Huancavelica.

Se trata de un importante acuerdo que permitiría incorporar a los pequeños productores a la cadena exportadora de esta fruta en un país, que cuenta con un potencial de 18 millones de consumidores y cuyo consumo al año asciende a 8 kilogramos por persona.

El Senasa como autoridad sanitaria del Perú asegurará que los envíos certificados cumplan con los mínimos estándares de materia seca, maduración, precio, etc. Para ello, en coordinación con la Asociación de Productores de palta hass de Perú, se implantará un proceso de certificación muy riguroso y minuciosos (SENASA, 2020) .

He aquí donde empezó el problema, debido a que muchas empresas participarían para poder ganar un cupo de cantidad en kg de exportación en este concurso. Si bien no era un concurso como tal, solo unas empresas con ciertos requisitos mínimos podían acceder a esta oportunidad de mercado.

Muchas empresas se presentaron para poder optar por la oportunidad. Los productos que ofrecían eran sus paltas Hass con distintos tipos calidad, precio, maduración, etc. De todas las empresas que se presentaron, 2 de ellas clasificaron de forma rápida, debido a que su producto era de lejos el mejor de la mayoría de los productores.

Los Andes SAC fue la empresa que a toda costa deseaba el cupo restante, ya que quería impulsar su producto a lugares más allá del Perú. Esta empresa tenía mucha más producción de palta hass que sus competidores y, sobre todo, tenía muchos sembríos de palta que se cosecharían en distintos tiempos (Asociación de Gremios Productores Agrarios en el Perú, 2017).

El precio de la palta hass en el mercado peruano tiene un precio no muy variable, debido a que la oferta y la demanda está en su mayoría correlacionada; sin embargo, esta empresa ofreció al gobierno chileno un precio menor, ya que les podía ofrecer una palta que estaba en el límite de aceptación de inmadurez, es decir la palta estaba inmadura (MINAGRI, 2019).

Esta empresa tenía todos los requerimientos que necesitaba para poder exportar, incluso tenía palta hass como las de sus competidores; sin embargo, Los Andes SAC, decidió optar por su otra cosecha de palta que aún faltaba por madurar, ocasionando que sus competidores no tengan oportunidad.

Esta acción impactó negativamente en el sector de agroindustrial de Palta en esta parte del Perú, debido a que no dejó oportunidad a otros pequeños agricultores y empresas para que puedan exportar su producto, evitando así, el desarrollo del sector.

7.1.4.2 La concertación de precios como malas prácticas

En algunos casos cuando las empresas ven una reducción en sus ganancias, hacen acuerdos ilegales con otras empresas para subir de precio sus productos, buscando que el consumidor no tenga otra opción que comprar un producto a un precio mucho más elevado que el normal (Comisión Federal de Comercio, 2017).

Debido a que existe una gran desviación en cuanto al precio de la palta, esto es bueno para el consumidor, porque puede elegir al proveedor que más le convenga y promueve la competencia. En cuanto a la concertación de precios, esta competencia y variación de precios genera una barrera que impide este acto, ya que, si algunas empresas de un mismo tipo como lo son los supermercados subieran en conjunto sus precios, el consumidor podría optar por comprar el producto en otro negocio como lo son las bodegas o mercados, ya que, una concertación de precios entre todos los tipos de empresa o negocio en un mismo área geográfica como un distrito o ciudad sería imposible para este producto, dándole al consumidor varias opciones de proveedores.

7.1.4.3 Mitigación de malas prácticas con marcas colectivas

Una de las estrategias para mitigar los posibles daños de competencia desleal es la creación de marcas colectivas. Esta estrategia se aplica en diversos sectores industriales, como en la industria productora de bienes de experiencia. Un estudio a 1222 bodegas españolas demuestra una mejor eficiencia en la producción en empresas que conforman una marca colectiva en comparación a las que no y a su vez una diferencia en la eficiencia dentro de las mismas empresas que conformen una marca colectiva dependiendo del número de empresas que conformen la marca, su volumen de producción y el tamaño de la misma empresa. Esto influye directamente en el éxito de la marca por la creación de una reputación colectiva (Sellers, 2011).

En el Perú, esta estrategia se aplica a diversos productos, como los agrícolas, dónde un conjunto de agricultores de una zona se agrupa y conforman una marca colectiva. El Instituto Nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual (INDECOPI) promueve la creación de marcas colectivas, señalando entre sus ventajas el enfrentamiento conjunto al mercado, la aplicación de estrategias comunes, explotación y marketing de la marca, estandarización de calidad y características de los productos vendidos y el hecho que aún es posible utilizar marcas individuales o propias (INDECOPI, 2020). El mismo INDECOPI ofreció el registro gratuito de marcas colectivas y la entrega de un código QR a diversas familias de la selva central del Perú, afectadas por el fenómeno del Niño Costero el 2018 (ANDINA, 2018). Entre estas familias se registraron un total de 6 organizaciones, 15 marcas, 93 clases de productos agrícolas distintos y 175 familias beneficiadas (INDECOPI, 2018).

El sector peruano de palta no es ajeno a esta estrategia, donde diversos agricultores independientes de varias localidades del Perú se agruparon con la finalidad de vender sus productos bajo la misma marca. A continuación, se presentará una tabla con nombres de marcas colectivas que posean la palta y su localidad respectiva.

Tabla 7.1*Marcas colectivas de palta*

Marca colectiva	Localidad	Provincia
Ecopalt	Valle Santa Eulalia	Huarocharí, Lima
Pro Palto Chao	Valle Chao	La Libertad
Tierra Morada	Antioquia	Huarocharí, Lima
Vapana Café	Tingo María	Huánuco
Chiri Fresh	San Mateo de Otaro	Huarocharí, Lima
Alymychuy Jojaca	Tierra del charicamay	Chacayan, Pasco
El Quinde	Valle Jequetepeque	La Libertad
Asprocaf-jva	Puerta pulache	Las Lomas, Piura
Pareto	Perené	Chanchamayo, Junín
CACVIPP	Pui Pui	Chanchamayo, Junín
Durchipa	Puná dulzura	Oyón, Lima
Campo Verde	Acos Vinchos	Ayacucho

Nota. Se utilizan las marcas colectivas en todo el Perú.

^aDatos recolectados el 25 de junio del 2020

En el nicho de la palta hass, también existen impulsos de generar marcas colectivas, tales como la marca Durchipa o propuestas hechas por programas de desarrollo. En este último, tenemos el caso de AGRO RURAL Áncash, quienes en conjunto con la agencia zonal Huaylas Yungay Carhuaz, buscan un mejor mercado para la palta hass producida en esta zona, exponiendo a cuarenta agricultores del sector de Matacoto y veintiún productores del caserío de Belén, del distrito de Shilla, acerca de la importancia de la asociatividad, normas de salubridad, estandarización de producto y registro de marca (Agro Enfoque, 2012).

7.2 Análisis del sector específico del sector

7.2.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter en el sector

Las 5 fuerzas de Porter nos permiten realizar el análisis de la competitividad del sector en estudio. A continuación, una imagen que facilita la idea de esta metodología.

7.2.1.1 Poder de negociación de los clientes (Medio)

Existe un alto poder de negociación por parte de los clientes cuando estos compran los productos en grandes volúmenes, lo cual no sucede en el sector de la palta hass, ya que, la mayor comercialización se concentra en los supermercados y es sabido que los consumidores en estas localidades compran la palta hass para consumo personal o familiar.

Además, hay poder de los clientes cuando los productos del sector son no diferenciados, lo cual ocurre en este caso, debido a que las paltas Hass en el mercado nacional no presentan mayor diferenciación entre sí, ya que, muchas provienen de los mismos productores y no es un producto al cual se le puede agregar un mayor valor una vez recibida por las empresas que la ofrecen al consumidor final (MINAGRI, 2008). Por otro lado, hay alto poder, también, si existe un bajo costo de cambiarse a otro producto, pero si nos referimos a un producto que sustituya esta necesidad (otro tipo de palta), podría considerarse tan popular y de igual o mejor calidad la palta fuerte, la cual, tiene un precio muy similar o igual al de la palta hass, lo cual nos dice disminuye el poder de negociación de los clientes.

Por último, los clientes tienen poder de negociación cuando hay muchos ofertantes, lo cual ocurre en este sector en el que la cantidad de ofertantes es excesiva, ya que, existe una cantidad grande de demanda, también. En conclusión, existe un poder de negociación medio por parte de los clientes.

7.2.1.2 Productos sustitutos (Alto)

Para este caso, hay que analizar el poder de sustitución, por ejemplo, la reducción de uso por moda o cambio cultural, lo cual no es un problema para este sector, ya que, la palta hass es un producto que se consume durante todo el año. También, hay que analizar los cambios de cambiarse a otro producto, como en la anterior fuerza analizada, hemos determinado que no hay una diferencia en cambiarse a otro producto (si consideramos como productos sustitutos la palta fuerte, la cual se vende en los mismos establecimientos a un precio muy similar, y no otros tipos de palta menos comercializadas por su menor calidad o preferencia). En conclusión, hay un poder de productos sustitutos alto. La palta fuerte siempre ha tenido una mayor tendencia de consumo. Por ello, también se le ve como competencia frente a la palta hass.

Tabla 7.2*Presentaciones de palta Fuerte*

	Palta Fuerte Malla	Palta Super Fuerte WONG	Palta Madura La Cremosita
Precio	S/.7.89/kg	S/.4.99/kg	S/15.99/kg
Producto			

Nota. Se utilizan las marcas más resaltantes en el Perú.

^aDatos recolectados el 25 de junio del 2020

Como podemos ver, el precio de algunas presentaciones de la palta fuerte es mayores a los de nuestro producto, sin embargo, cabe resaltar que estas paltas son mas pesadas que las del producto a estudiar. Lo cual, puede darles un precio similar al finalizar la compra. Además, el mercado de la palta fuerte tiene un mayor desarrollo que el de la palta hass. Esto permite que los productores de palta fuerte puedan hacer uso de economías a escala, lo cual reduce el costo unitario de los productos.

7.2.1.3 Rivalidad de la industria (Alta)

En el caso de la palta hass, al ser un producto tan abundante en nuestro país y tener tantos demandantes como ofertantes, existe una fuerte rivalidad ente competidores. En Lima, por ejemplo, se puede conseguir palta a precios significativamente diferentes en negocios diferenciados como lo son mercados mayoristas, supermercados, bodegas, etc. Esto ocurre por la facilidad de la técnica de cultivo de la palta hass.

Actualmente, la palta hass tiene una buena acogida en el mercado peruano, ya que su vida útil es mayor que la de la palta fuerte y viene en presentaciones pequeñas lo cual la hace más fácil de consumir en el día a día (Gestión, 2018). Los principales competidores de palta hass quienes venden en el mercado peruano serán mostrados en la siguiente tabla:

Tabla 7.3*Competidores de Palta Hass*

	La Chilca	Camposol	Hass Perú
Precio	16.5 S/./kg	15.6 S/./kg	15 S/./kg
Producto			

Nota. Se utilizan las marcas más resaltantes en el Perú.

^aDatos recolectados el 25 de junio del 2020

7.2.1.4 Amenaza de nuevos entrantes al sector (Baja)

Se considera una amenaza baja de nuevos entrantes a este sector por las siguientes razones. En primer lugar, el fruto de un palto, árbol de la palta, demora en crecer y, por ende, en dar frutos. El tiempo aproximado es de 3 o 4 años o tardar hasta 15 años o tal vez nunca lo haga (Vía Orgánica, 2015). En segundo lugar, esta fruta está presente en la mayoría de las empresas minoristas, tales como hipermercados, supermercados, mercados o incluso bodegas, por lo tanto, existe un mercado totalmente saturado para poder vender. Finalmente, la inversión para cultivar palta hass requiere de una gran inversión, debido a que necesita grandes hectáreas y buenos climas para desarrollarse de una forma óptima. Además, debe existir una mano de obra calificada que sepa el proceso de la siembra, cultivo y cosecha de este producto, y así realizar controles biológicos, drenaje de canales, etc. (Milena Jiménez, 2014).

7.2.1.5 Poder de negociación de proveedores (Media)

Se considera, medio, el poder de negociación de proveedores por las siguientes razones. En primer lugar, si bien se sabe que las materias primas pueden disminuir su precio de acuerdo con el volumen que se adquiere; sin embargo, varios insumos como los, pesticidas, fertilizantes e incluso las plantas de palta, pueden ser negociables por la cantidad comprada. Por otro lado, la mayoría de los proveedores ofrece mejores precios a empresas con una capacidad de producción alta, lo cual perjudica a pequeños agricultores e incluso pequeñas empresas productora de palta hass (Organización Mundial de la Salud, 2018).

Tabla 7.4*Tabla comparativa de precios de la palta en el mercado limeño*

Ofertante (sin descuentos de ningún tipo)	Precio (S/) /kg
Mercado mayorista	4
Wong	8.39
Plaza vea	7.89
Tottus	6.99
Metro	7.49
Vivanda	7.29
Bodegas (referencial)	8

Nota. Se utilizan las marcas más resaltantes en el Perú.

^aDatos recolectados el 25 de junio del 2020

7.2.1.6 Poder de negociación de los proveedores (Media)

Se desconoce el número exacto de empresas proveedoras para la producción en campo, puesto que existe una gran diversidad de proveedores de semillas, fertilizantes y demás insumos fitosanitarios requeridos para la producción de palta hass. (InfoAgro, 2015)

Sin embargo, existen dos empresas que son las más reconocidas en el país. (Riojas Sandoval, 2015)

- **Corporación Misti:** empresa que cuenta con la participación más elevada en la industria nacional de fertilizantes con una propuesta de valor enfocada en la calidad de sus productos. Esta cuenta con una fuerza de ventas que cubre todos los territorios físicos del Perú, así como también un sector de Bolivia; manejando relaciones directas con los agricultores. (Riojas Sandoval, 2015)
- **Bayer:** organización productora de insumos fitosanitarios y fertilizantes. Su propuesta de valor se dirige en ofrecer productos de calidad, así como también la transparencia para con sus clientes; esto se puede ver en su relación con los clientes, puesto que los concientizan en los aspectos de seguridad en el uso. (Riojas Sandoval, 2015)

Debido a lo previamente mencionado, el poder de negociación de los proveedores es medio, debido a que hay una gran y diversa cantidad de proveedores, así como también la propuesta de valor de cada una de ellas, la cual se enfoca en diversas ventajas y estrategias competitivas de acuerdo al público específico, ya sea a empresas productoras de cantidad, así como también agricultores independientes. (InfoAgro, 2015)

7.3 Determinación de ventajas competitivas para el liderazgo en el sector.

Con la finalidad de definir las ventajas competitivas existen en el sector, se evaluará de manera separada dos grandes modelos de negocios existentes actualmente en el sector: grandes empresas (Hugo Cornejo, 2014). Estas son quienes tienen un campo extenso de cultivo y suelen vender sus productos en el mercado nacional e internacional; agricultores independientes, quienes poseen un área de cultivo menor y suelen cultivar frutas y verduras acorde a la temporada del año, vendiendo sus productos a distribuidores conocidos como recolectores para que abarquen mercados y bodegas.

7.3.1 Modelos de negocios

A continuación, se presentarán dos modelos de negocios Canvas, dado que en el sector se puede denotar claramente tipos diferentes de grupos de negocios, los cuales se distinguen principalmente en la propuesta de valor y recursos claves.

7.3.1.1 Modelo de Negocios Canvas - Grandes Empresas

7.3.1.1.1 Socios clave

7.3.1.1.1.1 Con los inversionistas

- **Información abierta y responsable para los inversores (transparencia)**
- **Trato justo entre todos los accionistas**

7.3.1.1.1.2 Con los trabajadores

- **Buen vínculo con los colaboradores a fin asegurar un correcto desenvolvimiento de labores.**
- **Igualdad entre colaboradores**

7.3.1.1.1.3 Actividades clave

- **Proceso de cultivo estricto y monitoreado**
- **Control: de seguridad y calidad desde el cultivo hasta la comercialización**

7.3.1.1.1.4 Recursos clave

- **Equipos y componentes adecuados**
- **Tecnología avanzada para controlar los procesos**
- **Número amplio de hectáreas para la producción**
- **Conocimientos del rubro por parte de los colaboradores**

7.3.1.1.1.5 Propuestas de valor

7.3.1.1.1.5.1 Grandes volúmenes

- **Altos niveles de calidad, consistencia y trazabilidad**
- **Entrega a tiempo**
- **Oferta constante**
- **Trato directo y humano con clientes (Hass Perú)**

7.3.1.1.1.5.2 Relaciones con los clientes

- **Autoservicios**
- **Página web**

7.3.1.1.1.5.3 Canales

- **Indirecto: Mayoristas**

7.3.1.1.1.5.4 Segmentos de mercado

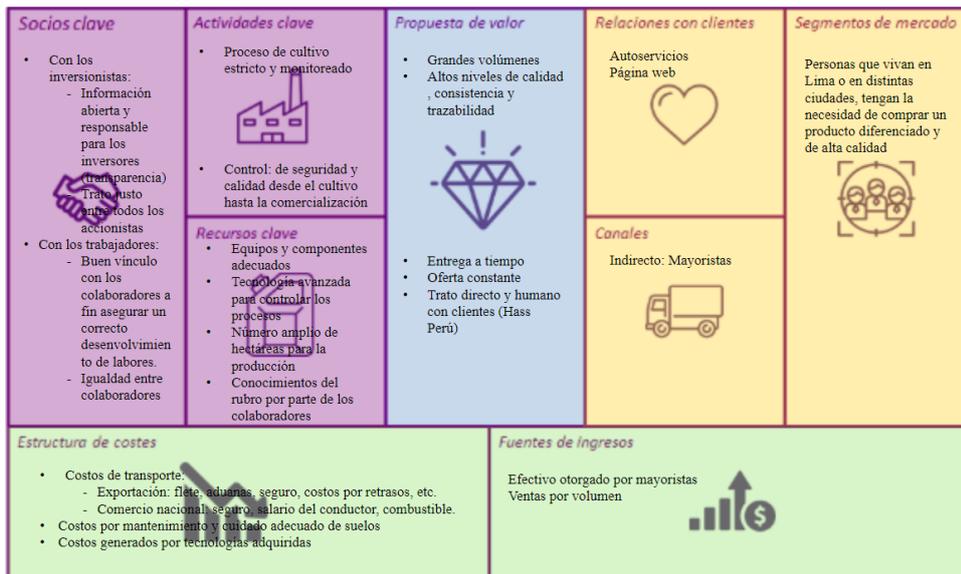
- **Personas que vivan en Lima o en distintas ciudades, tengan la necesidad de comprar un producto diferenciado y de alta calidad**

7.3.1.1.1.5.5 Estructura de costes

- **Exportación: flete, aduanas, seguro, costos por retrasos, etc.**
- **Comercio nacional: seguro, salario del conductor, combustible.**
- **Costos por mantenimiento y cuidado adecuado de suelos**
- **Costos generados por tecnologías adquiridas**
- **Efectivo otorgado por mayoristas**
- **Ventas por volumen**

Figura 7.1

Modelo de Negocios Canvas – Grandes Empresas



7.3.1.2 Modelo de Negocios Canvas - Agricultores Independientes

7.3.1.2.1 Socios clave

- **Alianzas con otros productores independientes:**
- **Brindan información sobre plagas, manejo de cultivo, posibles clientes, próxima oportunidad de producto.**
- **Proveedores de semillas**
- **Proveedores de insumos como pesticidas y abono**

7.3.1.2.2 Actividades clave

- **Proceso de cultivo genérico**
- **Ralear: se quita solo parte de la futura del árbol para coincidir con el volumen deseado**

7.3.1.2.3 Recursos clave

- **Semilla no diferenciada**
- **Pesticidas, abono**
- **Terreno propio con características clave**

7.3.1.2.4 Propuesta de valor

- **Precios accesibles**
- **Variedad de productos**
- **Trato directo**

- **Transparencia en el cultivo**

7.3.1.2.5 Relaciones con los clientes

- **Relación directa con el primer cliente e indirecta con el consumidor final**

7.3.1.2.6 Canales

- **Acopiadores: Los acopiadores compran una porción del cultivo.**
- **Mercados**

7.3.1.2.7 Segmentos de mercado

- **Enfocado en clientes finales que valoren un precio disminuido, que compren fruta en mercados y ferias.**

7.3.1.2.8 Estructura de costes

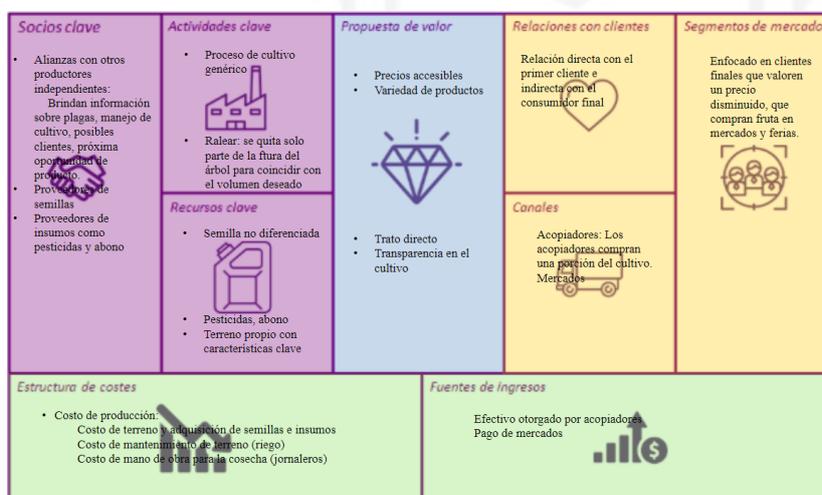
- **Costo de terreno y adquisición de semillas e insumos**
- **Costo de mantenimiento de terreno (riego)**
- **Costo de mano de obra para la cosecha (jornaleros)**

7.3.1.2.9 Fuente de ingresos

- **Efectivo otorgado por acopiadores**
- **Pago de mercado**

Figura 7.2

Modelo de Negocios Canvas – Agricultores Independientes



7.3.2 Ventajas competitivas en el sector

En primer lugar, es necesario definir que la competitividad es la capacidad para conquistar, mantener y aumentar la participación del sector. (Riojas Sandoval, 2015)

Las ventajas competitivas en el sector estudiado se segmentan de acuerdo al modelo de negocio al que se esté enfocando; dado que como se mencionó previamente, existen dos grandes modelos: grandes empresas y agricultores independientes.

Tabla 7.5

Empresas más importantes del Perú del sector agroindustrial (2019)

Ranking	Empresa	Cifra de ventas (US\$ mil)
1	Louis Dreyfus Perú	418.0
2	Contilatin del Perú	392.6
3	Camposol	322.6
4	Palmas del Espino S.A. y SUB	255.6
5	Cargill Americas Perú	247.9
6	Chimu Agropecuaria	213.1
7	Sociedad Agrícola Virú	201.8
8	Molinos & Cía	199.4
9	Danper	196.9
10	British American Tobacco del Perú Holding	174.0

Nota. Se toman en cuenta las ventas del año 2019, pero la información y análisis fueron realizados el 2020, por Rankia (<https://www.rankia.pe/blog/analisis-igbv1/2341473-empresas-mas-importantes-peru-2020-sector-agroindustrial-pesca>)

Las grandes empresas tienen como estrategia competitiva, mayormente, la diferenciación, puesto que los productos a ofrecer cuentan con cualidades diferenciadas. Mientras que los agricultores independientes optan por la ventaja competitiva de liderazgo en costos. A continuación, se detallarán las ventajas competitivas a desarrollar por parte de las grandes empresas:

7.3.2.1 Eficiencia superior

La eficiencia superior se enfoca mayormente en costos, busca la calidad, pero no para dar algo extra al cliente, sino para ahorrar (menos reprocesos, menos fallas, mayor utilización de las máquinas, etc). En ese sentido:

Camposol, busca incrementar sus habilidades en los programas de marketing, mediante una cada vez mayor presencia internacional, así como con alianzas con firmas que cuentan con una gran experiencia, liderazgo y cobertura en mercados importantes del mundo (Camposol S.A, s.f., párr 7). Camposol, también ha decidido concentrarse en incrementar sus cultivos de palta (avocado), de esta manera, se está enfocando en incrementar eficiencia de sus operaciones (Camposol S.A, s.f., párr 5). Por último, Camposol cuenta con una integración vertical, la cual, le permite manejar con mayor control y seguridad los negocios relacionados como proveedores y distribuidores.

7.3.2.2 Calidad superior

La calidad superior en los productos genera una doble ventaja competitiva: excelencia y productividad incrementada, desembocando en mayores utilidades. Las empresas agroindustriales del Perú generan compromisos con la calidad de sus productos mediante la implementación de diversas políticas, estándares y requisitos a seguir, los cuales serán más explicados en el punto de servicio al cliente; ya que ambos son directamente vinculados en el rubro.

7.3.2.3 Innovación superior

La innovación superior, en su mayoría, busca la diferenciación, también puede buscar, por ejemplo, desarrollar nuevos materiales con el fin de ahorrar en su uso, enfocándose en costos. En el caso de las grandes empresas:

Camposol se está enfocando a la innovación e investigación biotecnológica. (Camposol, s.f., párr 7). Camposol, también ha decidido apostar por nuevos productos como la uva roja de mesa, la mandarina y otras frutas. De esta manera, se está enfocando en diversificar sus operaciones, en investigación y desarrollo de lo que produce, así como de nuevos productos. (Camposol S.A, s.f., párr 5).

Por otro lado, Camet Perú utiliza lo último en tecnología de “packaging”, haciendo empaques resistentes al manipuleo y que extienden la vida útil del producto (Camet Perú, 2020, párr 4).

7.3.2.4 Servicio al cliente

Las empresas tienen conocimiento del grado de importancia que tiene el servicio al cliente con respecto a la utilidad por cada uno de ellos; por lo que la totalidad de competidores dentro del rubro tienen como objetivo mantener y reforzar la buena reputación e imagen de la organización. Asimismo, los competidores del modelo de negocio de grandes empresas se enfocan en garantizar la calidad de sus productos.

De acuerdo al código de ética y conducta de Grupo Camposol, empresa agroindustrial líder en el Perú; existe un enfoque en desarrollar relaciones en base a lazos de confianza, transparencia con los clientes. Por ello, teniendo en consideración que los beneficios por utilidades son originados por clientes satisfechos, la organización asegura su compromiso a mantener la confianza y fidelidad mediante la entrega de productos de calidad y la revelación transparente de información pertinente de los productos ofertados con el fin de que los clientes puedan realizar elecciones informadas, trazables y responsables. (Camposol, 2017).

Por otra parte, el emprendimiento enfocado en la comercialización de palta lista para consumir llamado Camet Perú (también conocido como La Chilca) asegura contar con un alto nivel por parte del servicio al cliente a través de los altos estándares de calidad con los que cuentan sus productos. Dicha información es reforzada mediante los campos certificados que cuentan en toda la nación, así como también la planta de la organización; la cual es un centro especializado en proceso de maduración y conservación de la palta. Además, la empresa se encarga de garantizar la inocuidad de los productos al asegurar el cumplimiento de certificaciones internacional y requisitos exigidos por el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA).

Por último, la empresa agroindustrial Hass Perú garantiza el servicio al cliente mediante el cumplimiento de los requerimientos de los mercados internacionales y políticas de desarrollo sostenible. Asimismo, la empresa se distingue por contar con

profesionales altamente capacitados y comprometidos a brindar un trato personalizado a la clientela. (Hass Perú, 2020)



CAPÍTULO 8: CONTRASTACIÓN Y CONCLUSIONES

- Se identificó los principales actores del sector industrial de la palta hass, señalando que existen dos grandes grupos: Las grandes empresas consolidadas que venden palta hass a nivel nacional e internacional, normalmente ubicadas en la costa norte del Perú y los agricultores independientes, quienes ocupan zonas costeras desde Lima hasta Arequipa y en la sierra del Perú. Estos agricultores independientes venden sus productos por intermedio de los recolectores.
- Se determinó como ventajas competitivas del sector de grandes empresas la calidad del fruto, que varía con el fertilizante utilizado, el suelo, clima, el agua de riego. Además, se busca firmar alianzas con compañías reconocidas a nivel internacional, aplicación de una economía de escala para reducción de costos fijos, políticas, estándares y requisitos de seguridad, innovación e investigación en biotecnología y una comunicación constante y transparente con sus clientes.
- La tecnología utilizada en el mercado de palta hass incluye técnicas de raleo e injertos, que afectarán directamente en la calidad y el volumen de producción que rinde cada palto.
- El impacto ambiental del cultivo de palta no debe ser despreciado, ya que incluye deforestación, disminución de calidad del suelo para otros cultivos, impacto al suelo por los químicos y pesticidas utilizados, por lo que se está buscando un cultivo ecológico.
- El impacto social por el cultivo de palta hass es beneficioso, ya que apoya a campesinos locales e instituciones gubernamentales como Indecopi apoyan la formalización de estos cultivos, formando marcas colectivas y capacitaciones. Además, no ha sido necesario parar por las políticas tomadas en cuarentena.

RECOMENDACIONES

- El sector de palta hass para consumo nacional es un sector que aún no está saturado, ya que la mayor producción de este fruto se exporta. Esto brinda una oportunidad de inversión no solo a inversionistas para grandes proyectos sino para pequeños agricultores que estén buscando un nuevo fruto para cultivar en sus campos.
- Debido a que el cultivo de palta hass no es complicado, se recomienda implementar programas de capacitación en cultivo de palta hass a regiones costeras con bajos recursos, incrementando la economía de la zona y dando trabajo a personas de la región. Además, se puede implementar también un curso de conocimientos básicos para la exportación del fruto, con la finalidad de crear reconocimiento y eliminar barreras en los nuevos mercados para agricultores independientes, haciendo capaz la reducción de sus precios en mercados internacionales y generar un mercado más justo.
- Generar una base de datos con las marcas colectivas y especificaciones en los cultivos de palta hass, para informar al consumidor final los cuidados que ha tenido el cultivo que este consumiendo y le permita tomar una mejor decisión al comprar palta.
- Generar un canal de comunicación entre agricultores independientes y el mercado de fruta, de tal forma que puedan negociar un precio justo con los recolectores dependiendo a las necesidades del mercado.
- Implementar los protocolos de seguridad necesarios para disminuir al mínimo los contagios que se puedan producir en los campos de cultivo, tanto de las grandes empresas que aún no lo han implementado como de los agricultores pequeños y los jornaleros.

BIBLIOGRAFÍA

- Agro Enfoque. (2012). AGRO RURAL Ancash impulsa las marcas colectivas para la comercialización de PALTO HASS. *Agro Enfoque*, 54.
- ANDINA. (4 de Octubre de 2018). *El Niño Costero: 175 familias de la selva central recibieron 93 marcas colectivas*. ANDINA: <https://andina.pe/agencia/noticia-el-nino-costero-175-familias-de-selva-central-recibieron-93-marcas-colectivas-727493.aspx>
- Asociación de Gremios Productores Agrarios en el Perú. (10 de Agosto de 2017). *La palta de Los Andes compite sola en los mercados*. Asociación de Gremios Productores Agrarios en el Perú: <https://agapperu.org/noticias/la-palta-los-andes-compite-sola-los-mercados/>
- Camposol. (2017). *INFORME de SOSTENIBILIDAD*. Camposol: http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_sustainability_report_2017.pdf
- Comisión Federal de Comercio. (14 de Mayo de 2017). *Cómo Ganan los Consumidores Cuando los Negocios Compiten*. Comisión Federal de Comercio: <https://www.ftc.gov/es/cumplimiento/como-ganan-los-consumidores-cuando-los-negocios-compiten>
- Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública S.A.C. (4 de Abril de 2019). *Perú: Población 2019*. Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública S.A.C.: http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf
- Dancourt, O. (Mayo de 1997). *REFORMAS ESTRUCTURALES Y POLÍTICA MACROECONÓMICA EN EL PERÚ*. MEF: https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/Reformas_estructurales_politica_macroeconomica_Peru_1990_96.pdf

- G. Elías y Muñoz. (2015). *¿Qué es la competencia desleal?* G. Elías y Muñoz: <https://www.eliasymunozabogados.com/blog/competencia-desleal>
- GENRENS. (19 de Abril de 2018). *Experiencia del Cliente: ¿qué es y por qué es importante?* GENRENS: <https://gerens.pe/blog/experiencia-del-cliente/>
- Gestión. (28 de Agosto de 2018). *Propiedades nutricionales de la palta son clave para impulsar consumo, según ProHass.* Gestión: <https://gestion.pe/economia/propiedades-nutricionales-palta-son-clave-impulsar-consumo-prohass-242859-noticia/>
- Gestión. (2 de Mayo de 2020). *Chile abre mercado a pequeños productores de palta Hass de sierra central.* Gestión: <https://gestion.pe/economia/chile-abre-mercado-a-pequenos-productores-de-palta-hass-de-sierra-central-noticia/>
- Hass Perú. (2020). *Hass Perú: Nosotros.* Nuestra empresa: <http://www.hassperu.com/es/nosotros/>
- Hugo Cornejo, M. (6 de Mayo de 2014). *Caso Nespresso: análisis de una propuesta innovadora.* Universidad de San Andrés: <http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/10859/1/%5BP%5D%5BW%5D%20T.L.%20Adm.%20Huergo%20Cornejo%2C%20Mar%C3%ADa%20Teresa.pdf>
- INCAE Business School. (2009). *¿Qué es el WEF?* INCAE Business School: http://conocimiento.incae.edu/ES/clacd/nuestros-proyectos/archivo-proyectos/proyectos-de-competitividad-clima-de-negocios/WebsiteWEF/index_files/Page402.htm
- INDECOPI. (2018). *Lista de marcas colectivas gratuitas entregadas a familias afectadas de la selva central.* INDECOPI: <https://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/2507390/Lista+de+Marcas+colectivas+gratuitas+entregadas+Selva+Central.pdf/f4fc7231-f1bd-d038-7e61-1f625f65316e>
- INDECOPI. (2020). *Marca Colectiva.* INDECOPI: <https://www.indecopi.gob.pe/web/signos-distintivos/marca->

2019?download=14480:la-situacion-del-mercado-internacional-de-la-palta&start=20

Monge Castro, E. (2010). LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y SU IMPORTANCIA. *Ciencias Económicas* , 247 - 276.

Organización Mundial de la Salud. (19 de Febrero de 2018). *Residuos de plaguicidas en los alimentos*. OMS: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/pesticide-residues-in-food>

Palpex. (Febrero de 2011). *Ubicación y clima para el cultivo de palta*. <http://palpex.blogspot.com/p/ubicacion-y-epoca-donde-se-desarrollo.html>

Paredes, C., & Sachs, J. (1991). *ESTABILIZACIÓN Y CRECIMIENTO EN EL PERÚ* . Grade.org.pe: <https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/Estabilizacion.pdf>

Perú, I. (16 de Octubre de 2019). *Alimentación y vida saludable en Lima*. IPSOS: <https://www.ipsos.com/es-pe/alimentacion-y-vida-saludable-en-lima>

Riojas Sandoval, M. A. (Agosto de 2015). *El sector de la Palta en Perú. Un negocio de alto potencial*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/33998478.pdf>

Riquelme, M. (5 de Mayo de 2014). *Las seis barreras de entrada de Porter*. Webyempresas: <https://www.webyempresas.com/las-seis-barreras-de-entrada-de-michael-porter/>

Sellers, R. (2011). Valor de marca colectiva: Aproximación desde el enfoque de la eficiencia. *Serie EC*, 3-27.

SENASA. (28 de Enero de 2020). *Chile abre mercado a pequeños productores de Palta Hass de la sierra central*. SENASA: www.senasa.gob.pe/senasacontigo/chile-abre-mercado-a-pequenos-productores-de-palta-hass-de-la-sierra-central/

UNALM. (2011). *INJERTOS Y PORTAINJERTOS USADOS EN FRUTALES*. UNALM: <http://www.lamolina.edu.pe/hortalizas/Ense%C3%B1anza/Clases%20PROPA/SPP.INJERTOS.PORTAINJERTOS.pdf>

REFERENCIAS

- Agro Enfoque. (2012). AGRO RURAL Ancash impulsa las marcas colectivas para la comercialización de PALTO HASS. *Agro Enfoque*, 54.
- ANDINA. (4 de Octubre de 2018). *El Niño Costero: 175 familias de la selva central recibieron 93 marcas colectivas*. ANDINA: <https://andina.pe/agencia/noticia-el-nino-costero-175-familias-de-selva-central-recibieron-93-marcas-colectivas-727493.aspx>
- Asociación de Gremios Productores Agrarios en el Perú. (10 de Agosto de 2017). *La palta de Los Andes compite sola en los mercados*. Asociación de Gremios Productores Agrarios en el Perú: <https://agapperu.org/noticias/la-palta-los-andes-compite-sola-los-mercados/>
- Camposol. (2017). *INFORME de SOSTENIBILIDAD*. Camposol: http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_sustainability_report_2017.pdf
- Comisión Federal de Comercio. (14 de Mayo de 2017). *Cómo Ganan los Consumidores Cuando los Negocios Compiten*. Obtenido de Comisión Federal de Comercio: <https://www.ftc.gov/es/cumplimiento/como-ganan-los-consumidores-cuando-los-negocios-compiten>
- Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública S.A.C. (4 de Abril de 2019). *Perú: Población 2019*. Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública S.A.C.: http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf
- Dancourt, O. (Mayo de 1997). *REFORMAS ESTRUCTURALES Y POLÍTICA MACROECONÓMICA EN EL PERÚ*. MEF: https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/Reformas_estructurales_politica_macroeconomica_Peru_1990_96.pdf

- G. Elías y Muñoz. (2015). *¿Qué es la competencia desleal?* G. Elías y Muñoz: <https://www.eliasymunozabogados.com/blog/competencia-desleal>
- GENRENS. (19 de Abril de 2018). *Experiencia del Cliente: ¿qué es y por qué es importante?* GENRENS: <https://gerens.pe/blog/experiencia-del-cliente/>
- Gestión. (28 de Agosto de 2018). *Propiedades nutricionales de la palta son clave para impulsar consumo, según ProHass.* Gestión: <https://gestion.pe/economia/propiedades-nutricionales-palta-son-clave-impulsar-consumo-prohass-242859-noticia/>
- Gestión. (2 de Mayo de 2020). *Chile abre mercado a pequeños productores de palta Hass de sierra central.* Gestión: <https://gestion.pe/economia/chile-abre-mercado-a-pequenos-productores-de-palta-hass-de-sierra-central-noticia/>
- Hass Perú. (2020). *Hass Perú: Nosotros.* Nuestra empresa: <http://www.hassperu.com/es/nosotros/>
- Hugo Cornejo, M. (6 de Mayo de 2014). *Caso Nespresso: análisis de una propuesta innovadora.* Universidad de San Andrés: <http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/10859/1/%5BP%5D%5BW%5D%20T.L.%20Adm.%20Huergo%20Cornejo%2C%20Mar%C3%ADa%20Teresa.pdf>
- INCAE Business School. (2009). *¿Qué es el WEF?* INCAE Business School: http://conocimiento.incae.edu/ES/clacd/nuestros-proyectos/archivo-proyectos/proyectos-de-competitividad-clima-de-negocios/WebsiteWEF/index_files/Page402.htm
- INDECOPI. (2018). *Lista de marcas colectivas gratuitas entregadas a familias afectadas de la selva central.* INDECOPI: <https://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/2507390/Lista+de+Marcas+colectivas+gratuitas+entregadas+Selva+Central.pdf/f4fc7231-f1bd-d038-7e61-1f625f65316e>
- INDECOPI. (2020). *Marca Colectiva.* <https://www.indecopi.gob.pe/web/signos-distintivos/marca->

- MINAGRI. (Enero de 2019). *Situación del mercado internacional de la palta*. MINAGRI: <http://minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2019?download=14480:la-situacion-del-mercado-internacional-de-la-palta&start=20>
- Monge Castro, E. (2010). LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y SU IMPORTANCIA. *Ciencias Económicas* , 247 - 276.
- Organización Mundial de la Salud. (19 de Febrero de 2018). *Residuos de plaguicidas en los alimentos*. OMS: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/pesticide-residues-in-food>
- Palpex. (Febrero de 2011). *Ubicación y clima para el cultivo de palta*. Obtenido de <http://palpex.blogspot.com/p/ubicacion-y-epoca-donde-se-desarrollo.html>
- Paredes, C., & Sachs, J. (1991). *ESTABILIZACIÓN Y CRECIMIENTO EN EL PERÚ* . Grade.org.pe: <https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/Estabilizacion.pdf>
- Perú, I. (16 de Octubre de 2019). *Alimentación y vida saludable en Lima*. IPSOS: <https://www.ipsos.com/es-pe/alimentacion-y-vida-saludable-en-lima>
- Riojas Sandoval, M. A. (Agosto de 2015). *El sector de la Palta en Perú. Un negocio de alto potencial*. <https://core.ac.uk/download/pdf/33998478.pdf>
- Riquelme, M. (5 de Mayo de 2014). *Las seis barreras de entrada de Porter*. Webyempresas: <https://www.webyempresas.com/las-seis-barreras-de-entrada-de-michael-porter/>
- Sellers, R. (2011). Valor de marca colectiva: Aproximación desde el enfoque de la eficiencia. *Serie EC*, 3-27.
- SENASA. (28 de Enero de 2020). *Chile abre mercado a pequeños productores de Palta Hass de la sierra central*. SENASA: www.senasa.gob.pe/senasacontigo/chile-abre-mercado-a-pequenos-productores-de-palta-hass-de-la-sierra-central/
- UNALM. (2011). *INJERTOS Y PORTAINJERTOS USADOS EN FRUTALES*. UNALM: <http://www.lamolina.edu.pe/hortalizas/Ense%C3%B1anza/Clases%20PROPA/SPP.INJERTOS.PORTAINJERTOS.pdf>

