



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA EMPRESARIAL

Plan de negocio para la exportación de palta hass al mercado de
Países Bajos - 2019

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
Ingeniero Empresarial

AUTORES:

Rojas Zamora Franz Howard (ORCID: 0000-0001-7310-4108)

Chambi Palomino Cecilia (ORCID: 0000-0002-3812-2498)

ASESOR:

ING. Rodríguez, Lino (ORCID: 0000-0001-7954-6783)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Planes de Negocios

Lima – Perú

2020

DEDICATORIA

El trabajo está dedicado a todas las personas que confían en la continuidad y ejecución de este proyecto.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a todas las personas que nos asesoraron antes y durante la elaboración del proyecto.

Índice

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice.....	vii
Índice de tablas.....	ix
Índice de figuras.....	xi
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. ESTUDIO DE MERCADO.....	8
a. El producto.....	8
b. Análisis de la oferta.....	10
c. Análisis de la demanda de Países Bajos.....	16
d. Análisis de la comercialización.....	21
III. ESTUDIO TÉCNICO.....	26
IV. ESTUDIO LEGAL Y ORGANIZACIONAL.....	33
V. ESTUDIO FINANCIERO.....	36
a. INVERSIÓN DEL PROYECTO.....	36
b. FINANCIAMIENTO.....	38
c. PRESUPUESTOS PRELIMINARES.....	39
d. PUNTO DE EQUILIBRIO.....	41
e. ESTADOS FINANCIEROS.....	41
f. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA.....	43
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	45
a. Conclusiones.....	45
b. Recomendaciones.....	45
VII. REFERENCIAS.....	47

VIII. ANEXOS	52
---------------------------	-----------

Índice de Tablas

Tabla 1: Producción mundial de palta Hass	2
Tabla 2: Importaciones mundiales de palta Hass	3
Tabla 3: Exportaciones mundiales de palta Hass	4
. Tabla 4: Valor nutricional de la palta Hass	9
Tabla 5: Exportaciones nacionales de palta Hass	12
Tabla 6: Consumo nacional de palta Hass	13
Tabla 7: Oferta disponible.....	14
Tabla 8: Pronóstico Oferta disponible.....	15
Tabla 9: Participación (empresas) de mercado exportador de palta Hass	16
Tabla 10: Demanda Países Bajos	17
Tabla 11: Importaciones de palta Hass por Países Bajos en el periodo 2012 – 2019 18	
Tabla 12: Total de las exportaciones de Perú vs Total de las exportaciones a Países Bajos.....	19
Tabla 13: Demanda proyectada de Países Bajos.....	19
Tabla 14: Balance oferta demanda (demanda insatisfecha).....	20
Tabla 15: Precio mayorista según los mercados productores de palta Hass de Perú en 2019	24
Tabla 16: Precio minorista según los mercados productores de palta Hass de Perú en 2019	25
Tabla 17: Localización de planta	29
Tabla 18: Ranking de Factores.....	30
Tabla 19: Capacidad de producción	31
Tabla 20: Constitución de Empresa.....	33

Tabla 21: Personal requerido para la empresa.....	36
Tabla 22: Costos de registro.....	36
Tabla 23: Costos de local	36
Tabla 24: Costos de mobiliaria	37
Tabla 25: Costos de maquinaria	37
Tabla 26: Costos de Marketing	37
Tabla 27: Resumen de inversión	37
Tabla 28: Estructura de financiamiento	38
Tabla 29: Financiamiento de entidades	38
Tabla 30: Cronograma de amortizaciones.....	38
Tabla 31: Presupuesto de ventas (S/.)	39
Tabla 32: Presupuesto MOD	39
Tabla 33: Presupuesto materia prima.....	39
Tabla 34: MOI.....	40
Tabla 35: Servicios generales en planta.....	40
Tabla 36: costos de producción EPPS	40
Tabla 37: Costos de ventas	41
Tabla 38: Punto de equilibrio	41
Tabla 39: Estado de ganancias y perdidas.....	41
Tabla 40: Flujo de caja	42
Tabla 41: Balance general.....	43
Tabla 42: VAN	43
Tabla 43: TIR.....	44
Tabla 44: Costo Beneficio.....	44
Tabla 46: Términos INCOTERM.....	52

Índice de gráficos y figuras

Gráfico 1: Principales productores de palta Hass 2017	2
Gráfico 2: Principales importadores de palta Hass	4
Gráfico 3: Estacionalidad de las exportaciones de palta Hass de Perú y México	5
Gráfico 4: Producción nacional de palta Hass	10
Gráfico 5: Distribución de la producción nacional de palta Hass - 2018.....	11
Gráfico 6: Precio nacional en chacra de la palta Hass - 2018	12
Gráfico 7: Exportaciones nacionales de palta Hass - Por país de destino.....	13
Gráfico 8: Oferta disponible	14
Gráfico 9: Distribución geográfica de las empresas exportadoras de palta Hass en Perú	15
Gráfico 10: Demanda Países Bajos, EE. UU., Mundo	17
Gráfico 11: Países exportadores de Palta Hass a Países Bajos	18
Gráfico 12: Precio x Kg del mercado internacional	20

Resumen

La palta Hass es uno de los principales productos agropecuarios con mayor comercialización a nivel mundial, teniendo como principales demandantes a los Estados Unidos y a Países Bajos.

El Perú figura dentro de las estadísticas de comercialización, sin embargo, desde otra perspectiva, está situado como el tercer mayor exportador de esta fruta, por detrás de México y de Países Bajos, siendo este último un país únicamente comercializador, a diferencia, nuestro país si tiene producción y es importante, lo que permite posicionarse como el tercer productor de palta Hass en el mundo.

El objetivo propuesto es Determinar la viabilidad del Plan de negocio para la exportación de Palta Hass al mercado de Países Bajos, así como, determinar viabilidades técnicas, legales y financieras, con el objetivo de satisfacer un porcentaje de la demanda del país de destino.

La propuesta para este plan es únicamente de comercialización, siendo el nexo entre los productores nacionales y el mercado internacional.

Finalmente, del estudio financiero se obtuvieron resultados positivos, que dan luz verde a la ejecución del plan negocio. El costo de oportunidad de capital (COK) asciende a 12 %, mientras que la Tasa Interna de Retorno Económico (TIRE) se calcula en 185.38 % y Valor Actual Neto Económico (VANE) de 1,349,398 soles, lo que significa que el proyecto es atractivo para los inversionistas.

Palabras clave:

- Importaciones
- Exportaciones
- Producción
- Demanda
- Proyección

Abstract

Hass avocado is one of the main agricultural products with the highest commercialization worldwide, with the United States and the Netherlands as the main applicants.

Peru is included in the marketing statistics, however, from another perspective, it is located as the third largest exporter of this fruit, behind Mexico and the Netherlands, the latter being a solely marketing country, unlike our country if it has production and it is important, which allows it to position itself as the third producer of Hass avocado in the world.

The proposed objective is to determine the viability of the Business Plan for the export of Hass avocado to the Netherlands market, as well as to determine technical, legal and financial viabilities, with the aim of satisfying a percentage of the demand of the destination country.

The proposal for this plan is solely for commercialization, being the link between national producers and the international market.

Finally, positive results were obtained from the financial study, which give the green light to the execution of the business plan. The opportunity cost of capital (COK) amounts to 12%, while the Internal Economic Rate of Return (TIRE) is calculated at 185.38% and Net Present Economic Value (VANE) of 1,349,398 soles, which means that the project is attractive for investors.

Keywords:

- Imports
- Exports
- Production
- Demand
- Projection

I. INTRODUCCIÓN

El consumo de palta muestra un importante crecimiento desde inicios del año 2000. Su sabor y propiedades nutritivas la han convertido en el alimento de moda en los países desarrollados; esto genera que cada vez más consumidores de diferentes países presionen con mayores demandas.

El mercado mundial lo dominan dos grandes variedades: la palta Hass y la palta fuerte. A pesar de que tradicionalmente la variedad fuerte es de las más consumidas en Latinoamérica, la palta Hass tiene el 80% de participación del mercado mundial. Lo anterior es por la errática producción de la variedad fuerte y la extrema 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 una mayor manipulación y el transporte a largas distancias. (MINAGRI, 2019)

En esa medida, siendo nuestro país un importante productor de paltas y uno de los principales exportadores en el mercado internacional, consideramos que existe una interesante oportunidad de mercado para exportar este producto.

Respecto a la producción de palta en el mundo, de las estadísticas de FAO STAT, la producción de mundial palta Hass tuvo un sostenido crecimiento del 5,1% por año en el periodo entre 2000-2017, como respuesta al incremento en el consumo mundial.

En el 2017 se alcanzó la cifra más alta de producción con 6,048,508 mil toneladas, siendo México el principal productor, consumidor y exportador en el mundo con 2,029, 866 miles TM (tabla 1).

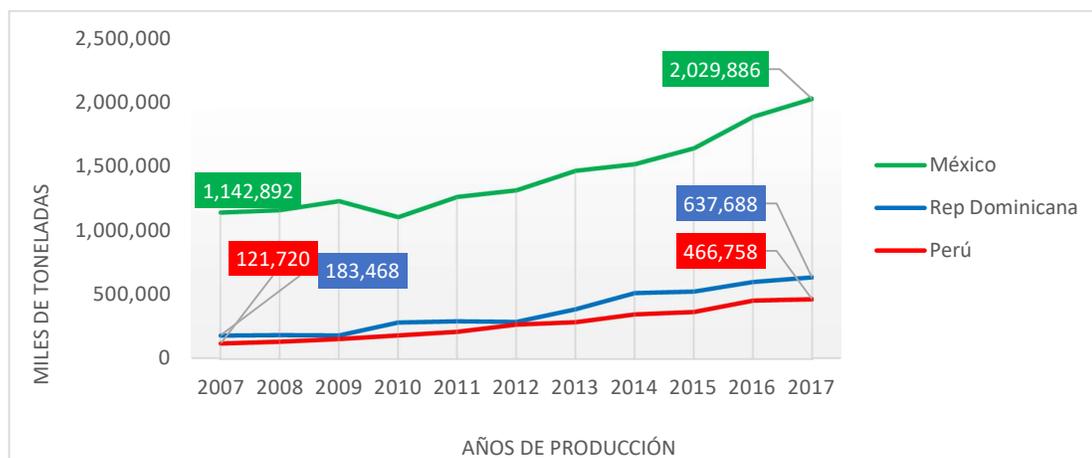
Tabla 1: Producción mundial de palta Hass

(Miles de toneladas)

Países	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Total	3,683,499	3,533,621	4,002,687	3,974,144	4,266,261	4,513,854	4,744,937	5,153,462	5,411,602	5,737,522	6,048,508
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. Domi.	183,468	188,139	184,357	285,590	295,081	290,011	387,546	513,961	526,438	601,349	637,688
Perú	121,720	136,303	157,415	184,370	213,662	268,525	288,387	349,317	367,110	455,394	466,758
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

Fuente: MINAGRI (2017)

El Perú es el tercer mayor productor de palta Hass a nivel mundial con 466,758 miles de toneladas en el año 2017, en el mismo año se posiciono como el tercer mayor productor como se muestra en el gráfico 1.

Gráfico 1: Principales productores de palta Hass 2017


Fuente: MINAGRI (2017) / Gráfico: Elaboración propia

Respecto al mercado mundial de consumo, se observa que es el producto agropecuario de más alta demanda en el mercado de consumo de frutas y tiene como principales importadores a EE. UU, Países Bajos y Europa como se puede observar de la **Tabla 2**.

Tabla 2: Importaciones mundiales de palta Hass

(Miles toneladas)

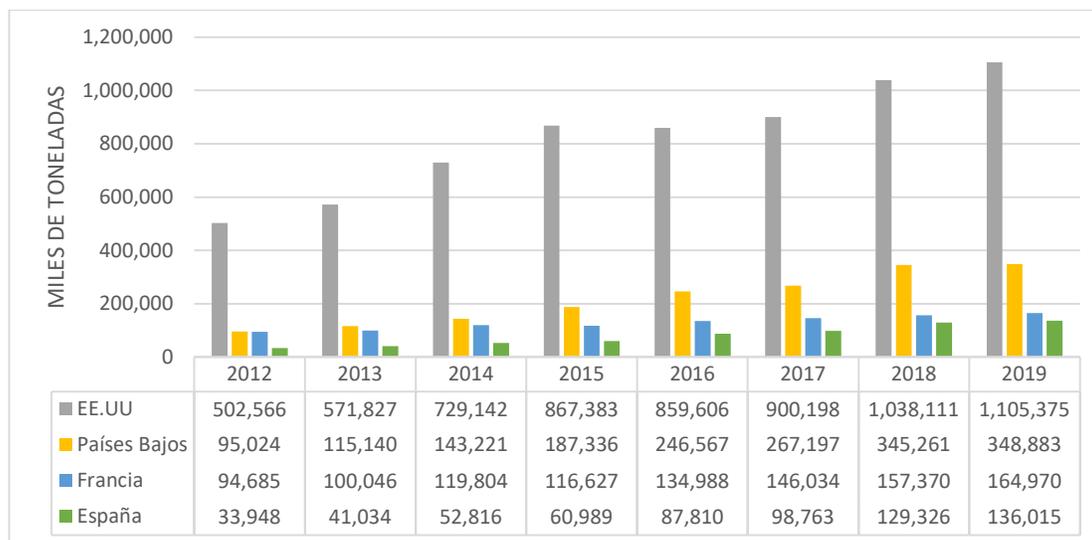
Importadore	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Mundo	1,535,795	1,811,092	2,022,091	2,152,475	2,613,012	2,634,906
EE.UU.	729,142	867,383	859,606	900,198	1,038,111	1,105,375
Países Bajos	143,221	187,336	246,567	267,197	345,261	348,883
Francia	119,804	116,627	134,988	146,034	157,370	164,970
España	52,816	60,989	87,810	98,763	129,326	136,015
Reino Unido	53,128	77,391	99,882	105,023	117,667	116,370
Canadá	61,087	70,020	77,872	79,871	94,206	94,961
Alemania	37,715	48,435	59,385	72,710	93,696	91,323
Japón	57,600	57,588	73,915	60,635	74,096	77,287
Chile	2,659	18,761	25,443	9,776	57,017	46,444
Rusia	14,404	11,807	12,248	19,120	29,242	35,631
China	4,066	15,989	25,128	32,137	43,859	32,564
Bélgica	16,595	20,379	29,240	28,551	28,068	31,536
Italia	9,109	10,989	14,255	16,734	21,805	25,510
Polonia	6,985	8,947	10,021	13,907	19,845	22,492
Otros	227,464	238,451	265,731	301,819	363,443	305,545

Fuente: Trade Map (2019)

En el 2019, Estados Unidos fue el principal importador de palta Hass a nivel mundial acumulando el 41.95% del total de las importaciones mundiales con 1,105,375 miles de toneladas.

El segundo país dentro de los principales importadores es Países Bajos, registrando 348,883 miles de toneladas, representando el 13.24% del total de las importaciones mundiales.

En el **gráfico 2** se observa el comportamiento de los cuatro principales importadores de palta Hass a nivel mundial entre los años 2012 – 2019. Del mismo, tenemos que los Estados Unidos es el líder en importaciones desde el 2012.

Gráfico 2: Principales importadores de palta Hass


Fuente: Trade Map 2019 / Grafico: Elaboración propia

La tabla 3 referida a las exportaciones mundiales de palta muestra un dato interesante; el segundo importador de palta Hass en el mundo es a la vez el segundo principal exportador de esta fruta y, en el 2019, supero a las exportaciones de palta del Perú en 5,911 miles de toneladas, sin embargo, Países bajos no es un productor (ver tabla 1).

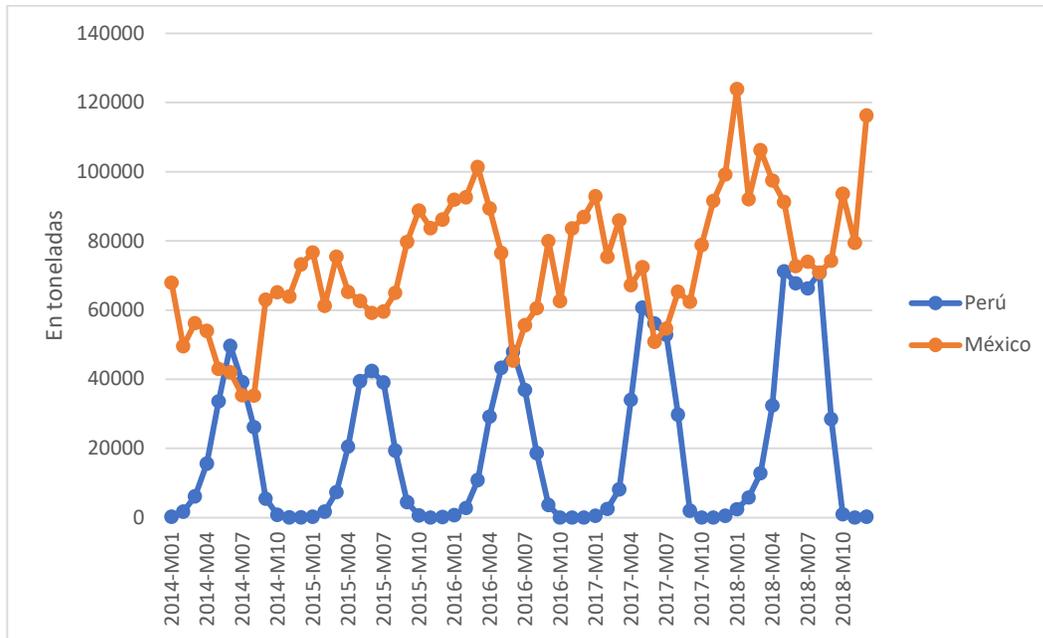
**Tabla 3: Exportaciones mundiales de palta Hass
(Miles de toneladas)**

Exportadores	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Mundo	1,410,218	1,643,865	1,950,732	2,064,732	2,496,794	2,498,60
México	644,517	863,503	926,597	897,748	1,091,936	1,112,13
Países Bajos	106,569	151,605	209,970	243,811	312,266	317,984
Perú	179,093	175,640	194,098	247,364	359,428	312,073
Chile	111.675	97.768	160.740	193.309	144.422	156.973
España	74,230	85,738	93,720	107,904	109,301	119,654
Colombia	1,760	5,543	18,201	28,487	30,009	59,638
EE.UU.	37,005	37,869	53,350	50,907	68,477	59,377
Kenya	28,895	38,858	46,682	51,507	71,879	58,786
Sudáfrica	65,845	57,666	57,866	43,492	89,343	47,948
Rep. Dominicana	19,272	15,272	26,357	35,374	36,090	44,199
Francia	18,660	19,474	20,294	22,881	21,760	28,237
Bélgica	11,344	14,057	18,563	14,297	15,690	23,640
Nueva Zelanda	25,039	19,179	25,873	20,032	18,793	21,784
Marruecos	7,743	7,533	6,229	16,397	16,946	19,362
Otros	78.571	54.160	92.192	91.222	110.454	116.812

Fuente: Trade Map 2019

Ahora bien, aun cuando, México y Perú son los principales exportadores de palta Hass a nivel mundial se tiene que cuando las exportaciones del Perú están al máximo, las exportaciones del país Azteca alcanzan niveles mínimos y viceversa. Esto lo podemos ver en el **gráfico 3**.

Gráfico 3: Estacionalidad de las exportaciones de palta Hass de Perú y México



Fuente: Trade Map 2018 / Gráfico: Elaboración Propia

Como se observa, los picos de las exportaciones de estos países se dan en periodos diferentes a lo largo del año.

Analizando la información mostrada en el gráfico 1 referida al crecimiento de la producción de palta en el Perú, el grafico 2 de la demanda mundial para los años 2012 – 2019 y el detalle de la tabla 2 de las importaciones por países y la estacionalidad de las exportaciones de Perú y México (gráfico 4), surge la interrogante siguiente:

¿Será viable exportar palta Hass al mercado de Países Bajos?

Refuerza el argumento de la interrogante planteada y que se presenta como oportunidad para desarrollar el Plan de negocios, el hecho de que el Perú es el tercer mayor exportador mundial por detrás de México y Países Bajos y por encima

de Chile, España y Colombia pues en el año 2019 el Perú exportó 312 073 TM como se muestra en la **tabla 3**,

Tomando como referencia la información mostrada se realizará el estudio analizando la viabilidad de la exportación de Palta a Países Bajos; se definirá el estudio de mercado, los aspectos técnicos, los aspectos administrativos legales y los económico financieros para evaluar el Plan de negocio.

A fin de absolver la interrogante planteada se detalla a continuación el problema general, los problemas específicos, el objetivo general y objetivos específicos.

a. Problema General

¿Será viable el Plan de negocio para la exportación de Palta Hass al mercado de Países Bajos - 2019?

b. Problema Específicos

¿Será viable el estudio de mercado para el Plan de negocio para la exportación de Palta Hass al mercado de Países Bajos - 2019?

¿Será viable el estudio técnico para el Plan de negocio para la exportación de Palta Hass al mercado de Países Bajos - 2019?

¿Será viable el estudio legal y organizacional para el Plan de negocio para la exportación de Palta Hass al mercado de Países Bajos - 2019?

¿Será viable el estudio económico financiero para el Plan de negocio para la exportación de Palta Hass al mercado de Países Bajos - 2019?

c. Objetivo General:

Determinar la viabilidad del Plan de negocio para la exportación de Palta Hass al mercado de Países Bajos – 2019.

d. Objetivos Específicos:

Determinar la viabilidad del estudio de mercado para el Plan de negocio para la exportación de Palta Hass al mercado de Países Bajos – 2019.

Determinar la viabilidad técnica para el Plan de negocio para la exportación de Palta Hass al mercado de Países Bajos – 2019.

Determinar la viabilidad legal y organizacional para el Plan de negocio para la exportación de Palta Hass al mercado de Países Bajos – 2019.

Determinar la viabilidad económico financiero para el Plan de negocio para la exportación de Palta Hass al mercado de Países Bajos – 2019.

Para el desarrollo del Plan de negocios se efectuará el análisis de mercado, el que nos permitirá, entre otros, obtener información de los clientes, los competidores con la finalidad de determinar su viabilidad; el estudio técnico para determinar las actividades en la preparación, acondicionamiento y el proceso de exportación del producto, los aspectos administrativo legal para que la empresa a ser constituida, se adecuó en su diseño estructural y el cumplimiento de los requerimientos de la normativa establecida para desarrollar su actividades. En el desarrollo del Plan se empleará las siguientes herramientas.

Análisis PESTLE o PESTEL:

Permitirá realizar un análisis del sistema donde vamos a desarrollar actividades, describiendo la situación externa en los aspectos Políticos, Económicos, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

Investigación de mercado:

El objetivo de esta herramienta es recopilar información para su análisis y emitir un informe sistémico de datos relevante sobre el comportamiento de compra del consumidor, además, nos permitirá identificar al cliente potencial.

“La investigación de mercados, evalúa el potencial del mercado, su participación así como la eficacia de la fijación de precios, del producto y distribución /actividades de promoción.” (KOTLER, Philip y ARMSTRONG, 2017 pag.106)

Ranking de Factores:

Esta herramienta nos permite localizar la ubicación óptima para el proyecto garantizando costos de operación competitivos para garantizar la rentabilidad. Como sabemos la ubicación tendrá repercusión en la competitividad de la propuesta para poder ofrecer un precio adecuado para el producto.

“[...] la ubicación requiere de la evaluación de diferentes factores, y que a su vez posibiliten optar por la mejor opción de la organización.”

Para efectos del plan de negocio, se considerará como mercado local para el análisis del abastecimiento de materia prima a Lima provincias

Los gráficos siguientes muestran la participación de estos lugares en la producción nacional de Palta. Lima provincias es el principal productor de palta Hass.

II. ESTUDIO DE MERCADO

a. El producto

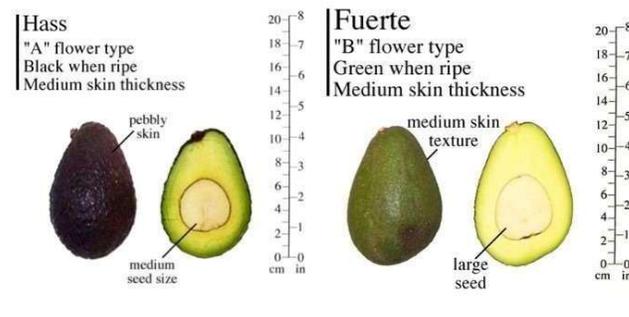
Para (KOTLER, 2017) un producto es aquello que se ofrece a un mercado sea para su adquisición, uso o consumo, y satisface un deseo o una necesidad. (Pág. 196).

Los productos se clasifican atendiendo diversos criterios; tomando como referencia lo que señala Kotler, para el caso de la palta sus características como producto se resumen en el cuadro adjunto.

Según tangibilidad	Bienes puros
Según durabilidad	Bien no duradero
Según el tipo de usuario	Bienes de consumo/de conveniencia

Según (MINAGRI, 2019), la palta peruana conocida como aguacate, tiene como nombre científico es *Persea americana* var Mill. Es un árbol originario de América Central, donde se encuentra el banco genético natural, elemento fundamental para los planes de mejoramiento fitogenético de la especie.

Ilustración 1: Característica de la palta Hass



Es un producto muy nutritivo. Se consume, por lo general, en estado fresco, y es la pulpa la parte comestible. Se puede preparar salsas, ensaladas e incluso postres y se le combina para preparar distintos platos. Ayuda, por sus propiedades nutricionales, a reducir el colesterol. Se le usa para elaborar productos de belleza como jabones y algunos champús.

Generalmente el consumo de la Palta es como fruta fresca. Es un alimento saludable que contiene vitaminas (A, B, C, D, E, K), minerales (potasio, manganeso, magnesio, hierro y fósforo), y proteínas. Asimismo, el principal nutriente es la grasa, 75% monoinsaturada del tipo oleico (omega 9). Los estudios señalan que el omega 9 tiene la capacidad de disminuir los niveles de colesterol en la sangre, por esta razón, la grasa de la palta está en la lista de grasas saludables. Inclusive el aceite de palta se utiliza en aplicaciones cosméticas diversas. (Vivero, 2019)

La tabla 4, muestra el valor nutricional de la palta Hass y no en vano, es la fruta con mayor cantidad de proteínas. Además de sus aceites vegetales, posee un gran contenido calórico y graso y beneficiosas propiedades antioxidantes. Por ello se cree que ayuda a reducir el riesgo de desarrollar el cáncer y enfermedades cardíacas. (MINAGRI 2017)

Tabla 4: Valor nutricional de la palta Hass

COMPONENTE	VALOR	COMPONENTE	VALOR
Calorías	131 cal	Calcio	30 mg
Agua	79,2 g	Fósforo	67 mg
Proteínas	1,7 g	Hierro	0,6 mg

Grasas	12,5 g	Retinol	0,05 ug
Carbohidratos	5,6 g	Vit B1 (Tiamina)	0,03 ug
Fibra	5,8 g	Vit B2 (Riboflavina)	0,1 ug
Ceniza	1 g	Vit B5 (Niacina)	1,82 ug
Ácido Ascórbico Reducido	6,8 ug		

Fuente: Instituto de Nutrición – Ministerio de Salud

Producto real: Palta Hass

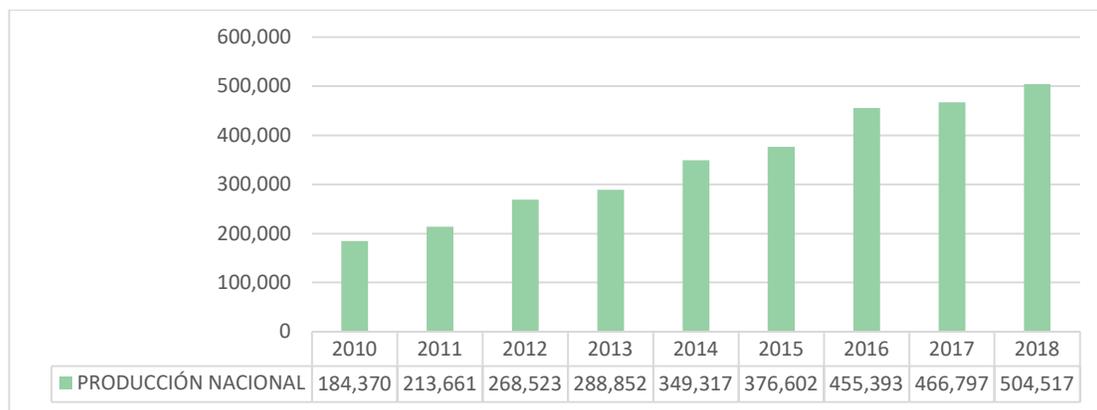
En el 2018, la palta se constituyó en el principal rubro de agroexportación del Perú, superando a productos tradicionales como los espárragos, plátanos, café, mandarina, etc. Su perspectiva de expansión es ambiciosa.

b. Análisis de la oferta

Producción nacional

El gráfico 4 muestra la producción nacional de paltas desde el año 2010 al 2018. Se observa una tendencia de crecimiento sostenida en la producción. Este ha sido de casi un 154% respecto a la producción del año 2010. Para ese año, la producción nacional fue de 184,370 toneladas; sin embargo, en el año 2018 se registraron 504,517 toneladas.

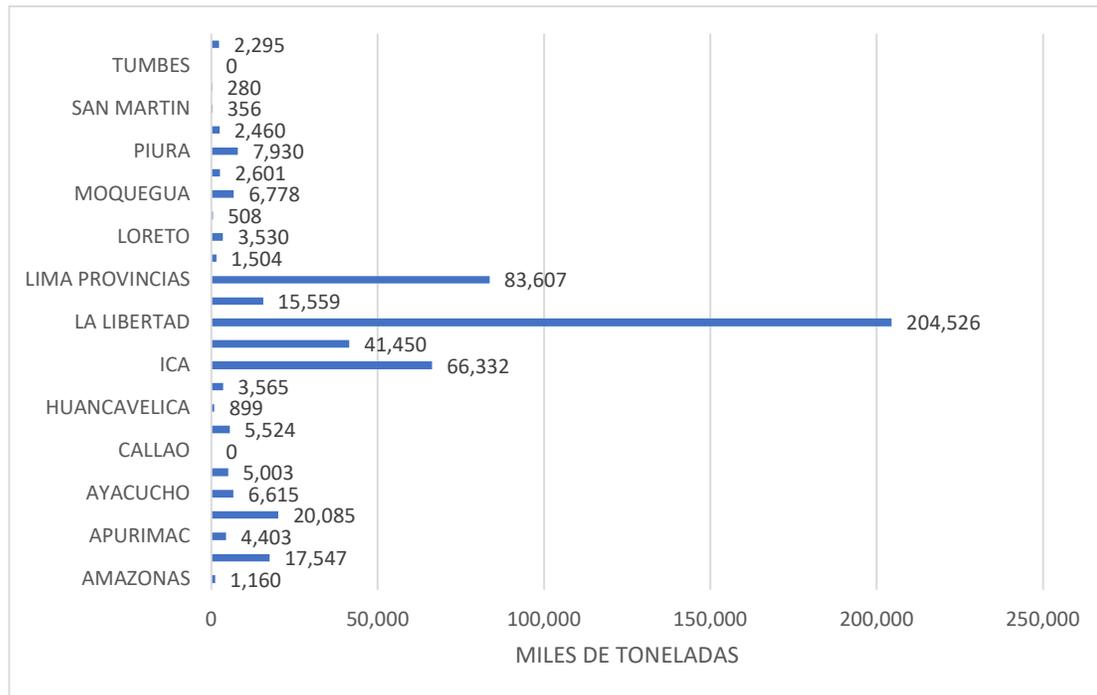
Gráfico 4: Producción nacional de palta Hass



Fuente: Minagri / Gráfico: Elaboración propia

El gráfico 5 muestra la distribución de la producción nacional de palta Hass en el 2018, del mismo tenemos que Lima provincias es, después de La Libertad, el segundo mayor productor a nivel nacional con 83, 607 toneladas. Otras zonas productoras son los departamentos de Ica y Junín.

Gráfico 5: Distribución de la producción nacional de palta Hass - 2018



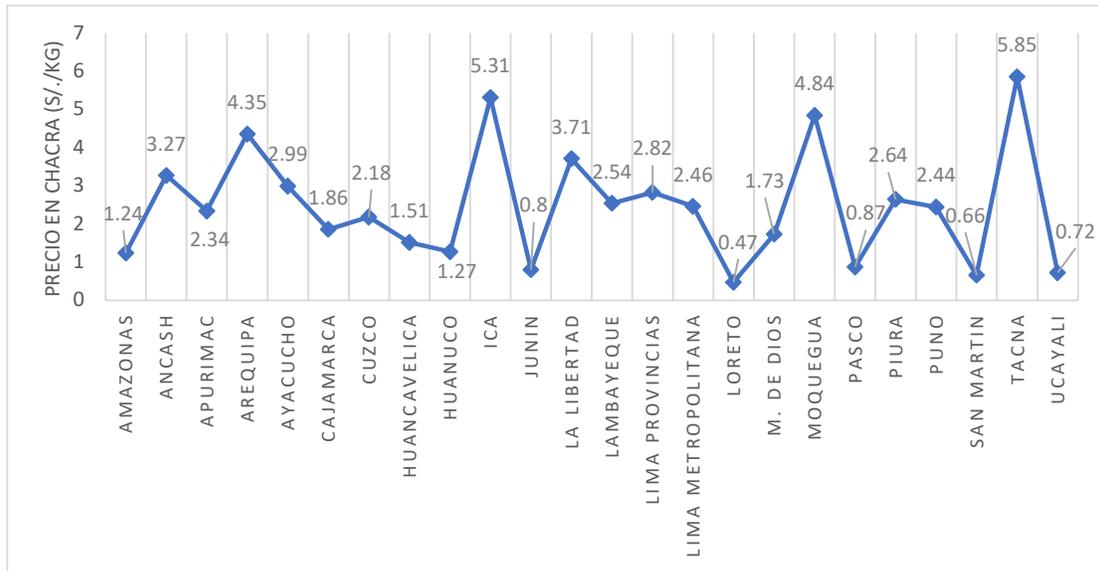
Fuente: Minagri / Gráfico: Elaboración propia

Precios de la palta en chacra

Respecto al comportamiento de los precios de la palta en chacra para el año 2018 (gráfico 6), tenemos una gran variación en los diferentes mercados y van desde los S/ 0.47 nuevos soles por kilo en Loreto hasta los S/ 5.85 nuevos soles en Tacna.

En el caso de los precios para los lugares de mayor producción, en Lima provincias fue de S/ 2.82, La Libertad de S/ 3.71 e Ica de S/ 5.31. En Lima que es el centro de mayor consumo el precio promedio fue de S/ 2,46 nuevos soles.

Gráfico 6: Precio nacional en chacra de la palta Hass - 2018



Fuente: Minagri / Gráfico: Elaboración propia

Exportación nacional de palta

La tabla 5 muestra el detalle de las exportaciones del país para el periodo 2008 al 2019 inclusive.

Tabla 5: Exportaciones nacionales de palta Hass

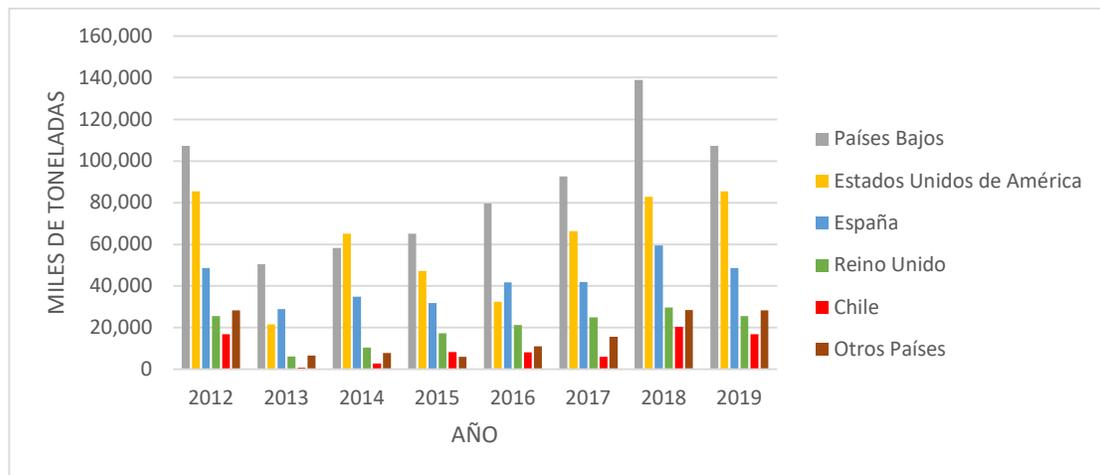
(Miles de toneladas)

Año	Exportación	Año	Exportación
2008	51,286	2014	179,093
2009	48,346	2015	175,640
2010	59,521	2016	194,098
2011	81,431	2017	247,364
2012	83,576	2018	359,428
2013	114,544	2019	312,073

Fuente: Trade Map

El 2019 representó un incremento en las exportaciones de 260,787 TM, lo que representa un crecimiento aproximado del 500% respecto al año 2008.

Gráfico 7: Exportaciones nacionales de palta Hass - Por país de destino



Fuente: Trade Map / Gráfico: Elaboración propia

El Gráfico 7 nos muestra el comportamiento de las exportaciones peruanas de palta Hass, teniendo como principales destinos el mercado estadounidense y Países bajos, este último el mercado objetivo del plan de exportación.

Oferta disponible.

Si bien, tenemos datos conocidos como la producción nacional de palta Hass (Gráfico 4) y las exportaciones nacionales (Tabla 5), aún falta conocer el dato del consumo nacional de esta fruta, la cual se puede observar en la tabla 6.

Tabla 6: Consumo nacional de palta Hass

(Miles de toneladas)

AÑO	CONSUMO NACIONAL
2012	22,684
2013	25,774
2014	28,313
2015	32,462
2016	35,172
2017	38,365
2018	38,105
2019	40,724

Fuente: Minagri

El consumo nacional creció aproximadamente alrededor del 79% en los últimos 7 años.

Ya con los datos conocidos, producción nacional, consumo nacional y exportaciones nacionales, podemos obtener la oferta disponible potencialmente para exportación, la cual se estima mediante la siguiente expresión:

$$\text{Producción} - \text{consumo} - \text{exportación} = \text{oferta disponible}$$

Tabla 7: Oferta disponible

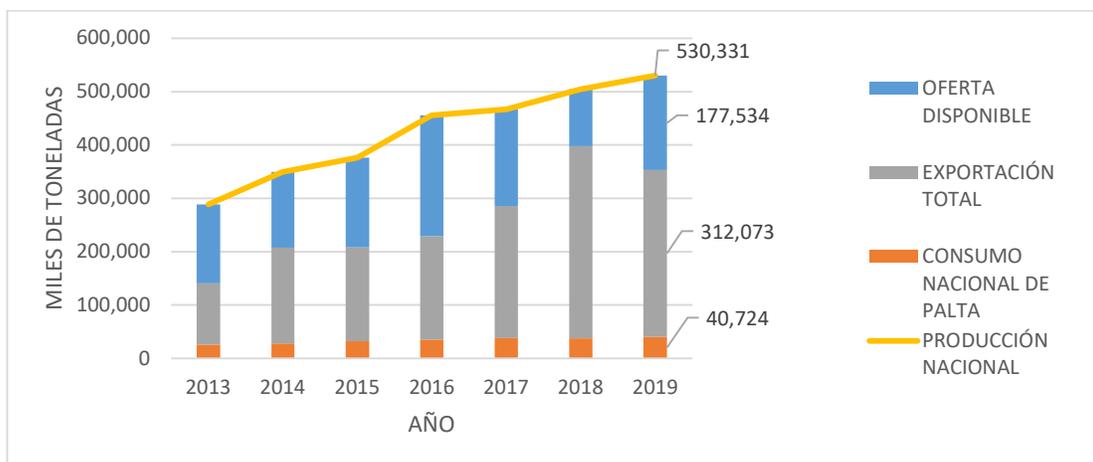
(Miles de toneladas)

AÑO	PRODUCCIÓN NACIONAL	CONSUMO NACIONAL DE PALTA	EXPORTACIÓN TOTAL	OFERTA DISPONIBLE
2013	288,852	25,774	114,544	148,534
2014	349,317	28,313	179,093	141,911
2015	376,602	32,462	175,694	168,446
2016	455,393	35,172	194,121	226,101
2017	466,797	38,365	247,363	181,069
2018	504,517	38,105	359,428	106,984
2019	530,331	40,724	312,073	177,534

Fuente: Minagri / Trade Map

Si bien es cierto, los volúmenes de exportación del Perú son altos respecto al consumo registrado en las bases de datos del Minagri, la tabla 7 nos muestra que tenemos volúmenes interesantes de palta Hass para ser exportados.

Gráfico 8: Oferta disponible



Fuente: Minagri / Trade Map / Gráfico: Elaboración propia

El gráfico 8, plasma el comportamiento de nuestro mercado, podemos observar que en 2019, se registró una oferta disponible de 177,534 TM.

Tabla 8: Pronóstico Oferta disponible

AÑO	PRODUCCIÓN NACIONAL	CONSUMO NACIONAL DE PALTA	EXPORTACIÓN TOTAL	OFERTA DISPONIBLE
2020	585,263	44,179	372,463	168,621
2021	625,443	46,691	409,068	169,684
2022	665,622	49,203	445,672	170,747
2023	705,802	51,715	482,277	171,811
2024	745,982	54,227	518,881	172,874

Fuente: Elaboración propia

Formula ($\hat{y} = a + bx$)

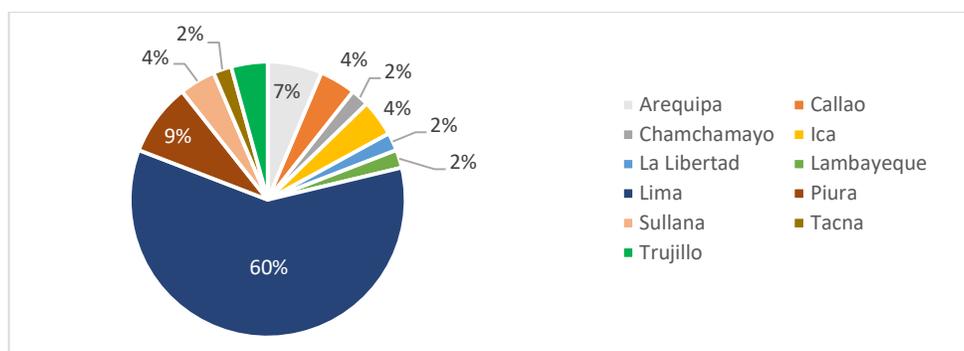
(RENDER, 2009) Menciona que el método de pronósticos de series de tiempo es la proyección de tendencia. Esta técnica ajusta una recta de tendencia a una serie de datos históricos, y después proyecta dicha recta al futuro para obtener pronósticos de mediano y largo plazos. (pág. 25)

El resultado del pronosticado en la tabla 8, muestra que Perú, mantendrá volúmenes disponibles importantes, que podrían permitir atender nuevos mercados en los próximos cinco años.

Si bien es cierto que existe mercado disponible para colocar la palta Hass peruana, es necesario analizar la competencia de nuestro mercado local.

según los reportes de SUNAT, en Lima se encuentra la mayor concentración de empresas exportadoras de palta, sumando el 60% del total de empresas dedicadas a este rubro a nivel nacional.

Gráfico 9: Distribución geográfica de las empresas exportadoras de palta Hass en Perú



Fuente: Sunat / Trade Map 2019

En la siguiente Tabla, se muestran las principales empresas exportadoras en 2017 y 2018 a nivel nacional, las cuales podemos definir como competidores directos, a su vez hacemos el contraste con la participación que tienen en el mercado.

Tabla 9: Participación (empresas) de mercado exportador de palta Hass

Empresa	% Var	% Part
	18-17	18
CAMPOSOL S.A.	20%	14%
SOCIEDAD AGRICOLA DROKASA S.A.	8%	9%
AVOCADO PACKING COMPANY S.A.C.	-30%	8%
AGRICOLA CERRO PRIETO S.A.	67%	6%
CAMET TRADING S.A.C.	58%	5%
VIRU S.A.	2%	4%
CONSORCIO DE PRODUCTORES DE FRUTA...	-17%	3%
ASR TRADING SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	46%	3%
AGROINDUSTRIAS VERDEFLORES S.A.C.	104%	2%
Otras Empresas (180)	--	35%

Fuente: Sunat

La empresa CAMPOSOL S.A., se muestra como la empresa líder, registrado un 14% de participación en el mercado.

c. Análisis de la demanda de Países Bajos

Para (FISHER, laura y ESPEJO 2011) la demanda hace referencia a la cantidad de producto que los consumidores estén dispuestos a comprar a los posibles precios dentro del mercado. (pág. 146)

El análisis de la demanda nos permite identificar los factores que afectan a la compra de la palta además con el reporte de este, se determina la cantidad demandada.

Se revisa a continuación, el comportamiento de la demanda de palta de los Países Bajos para los periodos 2014 - 2019.

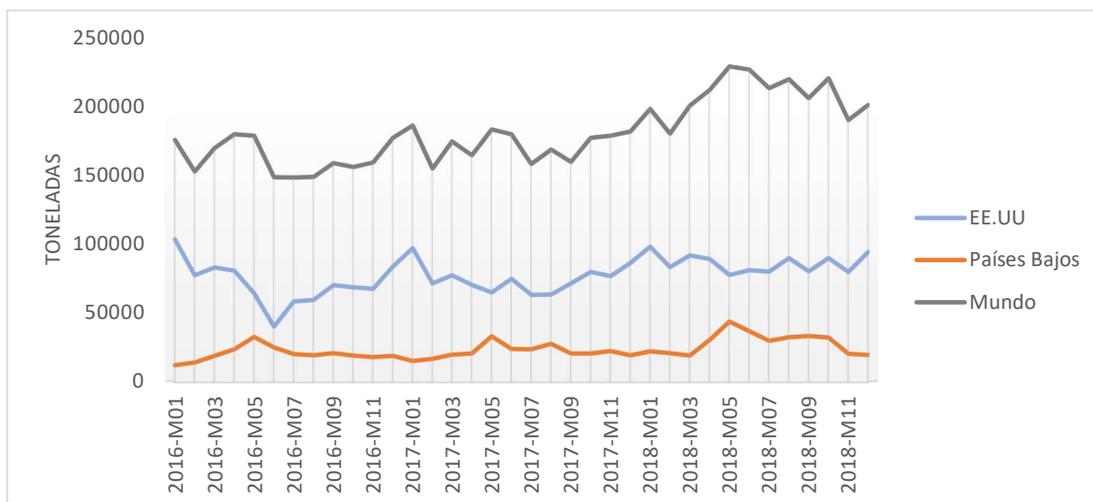
La tabla 10 y el gráfico 10, muestran el comportamiento de la demanda de Países Bajos para el periodo 2014 – 2019. Es el segundo país con mayores importaciones después de los EE. UU., sus importaciones entre el 2018 y el 2019 se han incrementado en poco más o menos 141% respecto al 2014. Otro detalle que llama la atención es el fuerte incremento en los años 2018 y 2019; así en 2018 el incremento fue 78074 TM y en el año 2019 de 81686 TM respecto al 2017.

Tabla 10: Demanda Países Bajos
(Miles de toneladas)

Importadore	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Mundo	1,535,795	1,811,092	2,022,091	2,152,475	2,613,012	2,634,906
EE.UU.	729,142	867,383	859,606	900,198	1,038,111	1,105,375
Países Bajos	143,221	187,336	246,567	267,197	345,261	348,883

Fuente: Trade Map

El **gráfico 10** muestra el comportamiento estacional de los principales importadores, los EE UU y el de Países Bajos, haciendo contraste con la demanda mundial de palta.

Gráfico 10: Demanda Países Bajos, EE. UU., Mundo


Fuente: Sunat / Trade Map / Gráfico: Elaboración propia

La Tabla 11 nos muestra las importaciones de Países Bajos en el periodo 2012 – 2019, así como, el detalle de los principales países proveedores. Sus importaciones entre el 2018 y 2019 han estado bordeando las casi 350,000 TM. Así mismo, del total de sus importaciones nuestro país le suministro el 34.9%, en el año 2018 y el 27% en 2019. La gráfica 11 muestra detalles de quienes son los países líderes en las compras que hace Países Bajos. Nuestro país encabeza la lista.

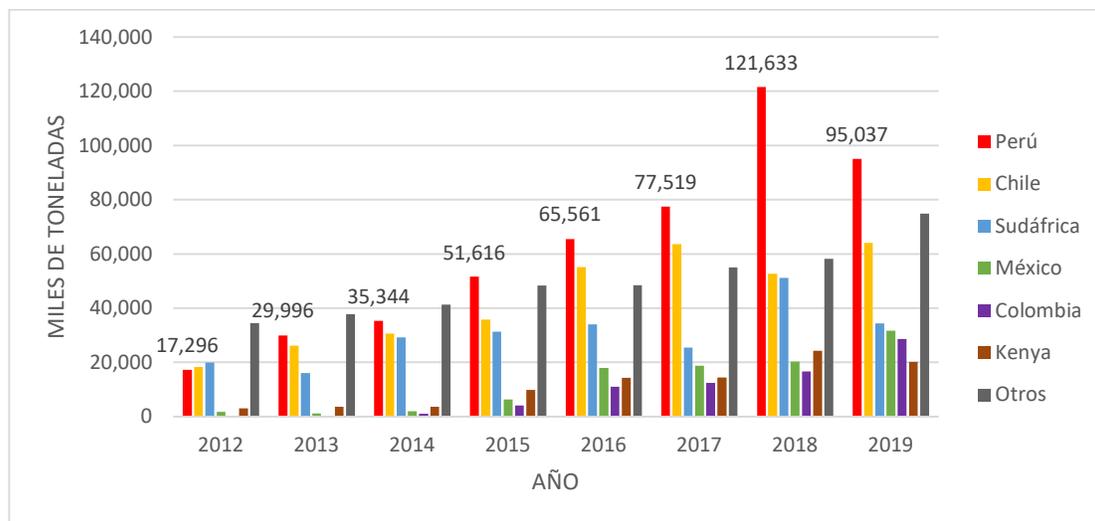
Tabla 11: Importaciones de palta Hass por Países Bajos en el periodo 2012 – 2019

(Miles de toneladas)

Importación de países Bajos	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Mundo	95,024	115,140	143,221	187,336	246,567	267,197	345,261	348,883
Perú	17,296	29,996	35,344	51,616	65,561	77,519	121,633	95,037
Chile	18,398	26,149	30,615	35,773	55,215	63,674	52,742	64,145
Sudáfrica	19,860	16,054	29,240	31,253	34,003	25,418	51,156	34,353
México	1,784	1,064	2,025	6,327	17,880	18,746	20,363	31,676
Colombia	0	309	989	4,146	11,090	12,395	16,732	28,682
Kenya	3,151	3,709	3,645	9,864	14,258	14,407	24,357	20,201
Otros	34,534	37,857	41,364	48,357	48,559	55,039	58,279	74,788

Fuente: Trade Map

Gráfico 11: Países exportadores de Palta Hass a Países Bajos



Fuente: Trade Map / Gráfico: Elaboración propia

Desde el año 2013, Perú se posiciona como el proveedor líder de palta Hass a Países Bajos, seguido de Chile.

Si comparamos la proporción de nuestras exportaciones hacía diferentes mercados respecto a las que se destinan a Países Bajos, tenemos lo siguiente:

De la tabla 12 tenemos que en los últimos cuatro años el 32% de las exportaciones de nuestro país se han dirigido al mercado de Países bajos.

Tabla 12: Total de las exportaciones de Perú vs Total de las exportaciones a Países Bajos

(Miles de toneladas)

País	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Perú (MUNDO)	83,576	114,544	179,093	175,640	194,098	247,364	359,428	312,073
Perú (PB)	17,296	29,996	35,344	51,616	65,561	77,519	121,633	95,037
Porcentaje	20.6	26.1	19.7	29.3	33.7	31.3	33.8	30.4

Fuente: Trade Map

Proyección de la demanda

Para el siguiente análisis nos apoyamos en las bases de datos de TRADE MAP, FOSAT, INEI y MINAGRI.

Haciendo uso del pronóstico, analizaremos la de demanda proyectada de palta Hass para los próximos 5 años de los principales países importadores, en base a la data de los años 2010 al 2019.

Tabla 13: Demanda proyectada de Países Bajos

(Miles de toneladas)

País	2015	2016	2017	2018	2019
Países bajos	187,336	246,567	267,197	345,261	348,883
	2020	2021	2022	2023	2024
Países bajos	409,275	455,255	501,235	547,215	593,195

Fuente: Trade Map / Demanda: Elaboración Propia

La demanda ha sido proyectada en base la teoría de regresión lineal, la cual se expresa en la siguiente formula: $(\hat{y} = a + bx)$

Para estable el balance oferta demanda o más conocida como brecha de mercado, se toman los datos de la demanda generada por Países Bajos y las ventas realizadas a este mercado por parte de los diversos ofertantes de palta Hass, representados en la **tabla 11**.

Tabla 14: Balance oferta demanda (demanda insatisfecha)

(Miles de toneladas)

AÑO	DEMANDA	OFERTA	DEMANDA INSATISFECHA
2020	409,275	372,463	36,812
2021	455,255	409,068	46,187
2022	501,235	445,672	55,563
2023	547,215	482,277	64,938
2024	593,195	518,881	74,314

Fuente: Elaboración propia

Con la información obtenida gracias a la proyección, establecemos la brecha de mercado, la cual se calcula con la siguiente formula:

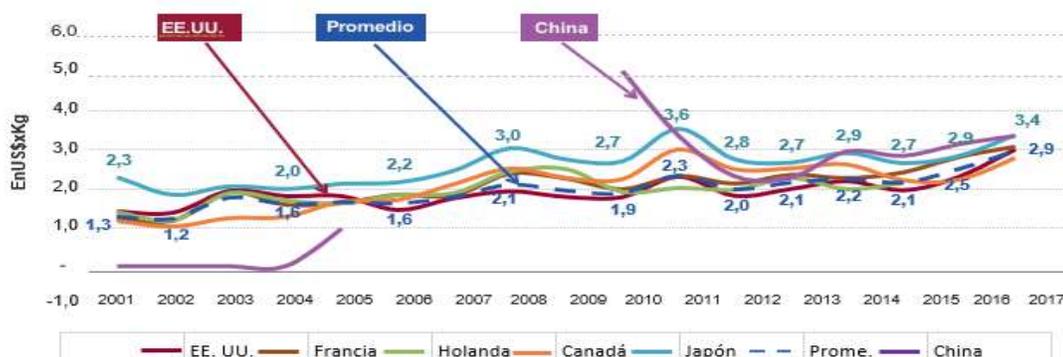
$$\text{Demanda} - \text{Oferta} = \text{Demanda insatisfecha (Brecha de mercado)}$$

La propuesta del plan de exportación apunta a poder introducir 380 TM por los próximos 5 años, lo representa el 1.03% de la demanda insatisfecha para el 2020.

La brecha de mercado está determinada por la demanda generada por Países Bajos y las ventas realizadas a este mercado por parte de los diversos ofertantes de palta Hass.

Respecto al comportamiento del precio unitario (kg) de importación FOB de la palta en los principales mercados internacionales, el gráfico 12 muestra las tendencias y comportamientos del mismos entre los años 2001 y el 2017.

Gráfico 12: Precio x Kg del mercado internacional



Fuente: Trade Map 2017

EL promedio de Precio FOB por Kilogramo de palta Hass es de 3 dólares.

d. Análisis de la comercialización

Luego de evaluar la disponibilidad de la producción de palta Hass del mercado peruano, pasaremos a realizar el análisis de la comercialización, detallando aspectos como el producto, precio, plaza y los canales de distribución.

Producto

Para (MONFERRER TIRADO, 2013) Normalmente el termino producto nos sugiere un bien físico, sin embargo, hoy en día son pocos productos que no vienen acompañados de elementos auxiliares como servicios adicionales, información, experiencias, etc. Pág. 97

Producto real: Palta Hass

Clasificación del producto:

Según tangibilidad	Bienes puros
Según durabilidad	Bien no duradero
Según el tipo de usuario	Bienes de consumo/de conveniencia

Producto individual:

Para (SIISEX 2015) condiciones de exportación establecidas por el mercado internacional según el sistema integrado de información de Comercio Exterior (MINCETUR).

- Nombre comercial: Avocado, Aguacate.
- Partida arancelaria: 0804.40.00 P3
- Código CRF: 03
- Descripción de producto: Aguacates (paltas), frescas o secas.

Marca: nombre, slogan

Ilustración 2: Logotipo de la marca



Fuente: Elaboración propia

Envase:

- Unión Europea: Cajas de 4 kg., calibre 12-22 (330 - 180).
- Cajas de cartón corrugado 400 x 300 mm.
- Estibas de 1,200 x 1,000 mm. o 1,200 x 800 mm.
- Los despachos se realizan por vía marítima en contenedores con atmósfera controlada high cube de 40 pies.

Etiquetado:

Normas de calidad: NTP 011.018:2005, La presente Norma Técnica Peruana ha sido estructurada de acuerdo con las Guías Peruanas GP 001:1995 y GP 002:1995.

Esta norma ha sido establecida por [\(INDECOPI 2014\)](#) y su última edición actualizada es la versión del 2014.

El objeto principal de la norma es establecer los requisitos mínimos de calidad que deben cumplir las paltas de los diversos cultivares de *Persea americana* Mill. de la familia de las Lauraceae, que habrán de suministrarse frescas al consumidor, después de su acondicionamiento y envasado. Se excluyen los frutos partenocárpicos y las paltas destinadas a la elaboración industrial.

Según normas internacionales, la Palta Hass debe tener un contenido de materia seca mayor o igual al 21%. No obstante, este parámetro puede verse afectado por la variedad, la zona de producción, el manejo agronómico y el clima, entre otras condiciones. (Astudillo-ordóñez y Rodríguez 2018)

De acuerdo con (SENASA) los requisitos para la exportación de la Palta Hass a Países bajos a partir de Perú son los siguientes (ver anexo 1): Requisitos fitosanitarios de exportación (requisitos generales, plagas reguladas, declaración adicional, tratamiento cuarentenario, requisitos de etiquetado y consideraciones para llenar el C.F.) así como requisitos sanitarios para la exportación.

Precio:

Precio establecido por mercado internacional.

- PAISES BAJOS \$3.00

Para (MONFERRER TIRADO, 2013) “todos los productos tienen un precio del mismo modo tienen un valor... el precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o por un servicio, o la suma de todos los valores que los consumidores intercambian por el beneficio de poseer o utilizar productos”. Pág. 117

Factores que se consideren al momento de poner un precio:

Factores internos: objetivos del marketing, estrategia del marketing mix, costes, consideraciones de la organización.

Factores externos: naturaleza del mercado y de la demanda, costes de la competencia, precios y oferta, “método basado en la competencia.

Plaza:

Para (MONFERRER TIRADO, 2013) distribución: la función que relaciona la producción con el consumo, es decir poner el producto a disposición del consumidor final o del comprador industrial en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desea adquirirlo. Pag 131

- La planta de producción se ubicará en Lima.

Canales de distribución

El medio de exportación establecido será FOB. según el INCOTERM. (ANEXO 1)

La cantidad estimada a exportar por mes de 32,000 kg en cajas de 4 kg, en total 8,000 cajas, contenidas en 16 pallets EU1, en un contenedor cube de 40 pies (refrigerado), el valor FOB de acuerdo con el mercado internacional está establecido en 3.00 dólares, lo cual asciende a un total de 96,000 dólares.

El tiempo estándar establecido para la entrega de la mercadería es de 20 días, tomando el embarque como día inicial.

El punto principal de salida es el puerto del Callao, es por ello se ha tomado la decisión de establecer la empresa en una zona cercana a este, más adelante realizaremos un ejercicio basado en el ranking de factores, el cual mostrará información para posteriormente tomar la decisión del lugar donde será establecida la planta.

La promoción del producto la realizaremos mediante MINAGRI, PROMPERÚ y PROHASS, a través de su página web, con el objetivo de contactar con compradores mayoristas que forman parte de la red de distribución establecida por el estado.

Canales de adquisición

La adquisición del producto la realizaremos a través de los canales de distribución local establecidos por el estado y por las asociaciones de productores ya establecidas. (MINAGRI , PROMPERÚ y PROHASS).

En el siguiente cuadro podemos observar los precios mayoristas para el 2019 según el departamento donde se produce la Palta.

Tabla 15: Precio mayorista según los mercados productores de palta Hass de Perú en 2019

Departamento	PRECIO MAYORISTA 2019			Unidad de Medida
	Precio Min	Precio Promedio	Precio Max	
Tumbes	4.50	5.39	7.00	KG
Chota	4.00	4.00	4.00	KG
Cajamarca	2.21	3.95	5.29	KG
La Libertad	2.00	3.55	6.20	KG
Puno	3.10	3.19	3.50	KG
Ayacucho	1.52	2.85	5.03	KG
Cusco	2.00	2.23	3.00	KG
Huancavelica	1.83	2.15	2.83	KG
Andahuaylas	2.00	2.00	2.00	KG
Junín	1.07	1.94	4.20	KG
Apurímac	1.50	1.88	2.00	KG
Lima	1.17	1.72	2.42	KG
Prov. Const. Del Calla	0.00	0.00	0.00	KG

Fuente: Minagri 2019

La tabla 16 nos da información interesante, la cual la podemos utilizar para decidir a qué mercado productor comprar, según lo mostrado los 3 productores con el promedio más bajo en cuanto a costo por Kg de palta son Lima con S/ 1.72, Apurímac con S/ 1.88 y Junín que reporta un valor de S/ 1.94

Del mismo modo, podemos encontrar proveedores que venden en cantidades pequeñas, estos son llamados proveedores minoristas, los cuales están detallados según el departamento donde se produce la Palta en el año 2019.

Tabla 16: Precio minorista según los mercados productores de palta Hass de Perú en 2019

Departamento	PRECIO MINORISTA 2019			Unidad de Medida
	Precio Min	Precio Promedio	Precio Max	
Tumbes	7.50	8.01	8.50	KG
Cajamarca	3.50	5.81	8.00	KG
Lima	1.50	5.24	8.50	KG
Chota	5.00	5.00	5.00	KG
La Libertad	2.80	4.60	7.70	KG
Puno	3.90	4.05	4.50	KG
Ayacucho	2.00	3.41	6.30	KG
Cusco	2.50	3.09	4.50	KG
Junín	1.50	3.07	5.50	KG
Apurímac	2.40	2.83	3.00	KG
Andahuaylas	2.70	2.70	2.70	KG
Huancavelica	2.40	2.56	3.40	KG
Prov. Const. Del Calla	0.00	0.00	0.00	KG

Fuente: Minagri

Referente a los precios de compra minorista de palta, la tabla 16 nos indica que precios que se manejan en este mercado, siendo Huancavelica, Andahuaylas y Apurímac los que registran el precio más bajo, S/ 2.56, S/2.70, S/2.83 respectivamente.

III. ESTUDIO TÉCNICO

El detalle del proceso productivo y el diagrama de flujo de este se detalla en la con el proceso escrito de trabajo (PICKING). Para su elaboración se ha compilado la información de las normas técnicas establecidas para el procesamiento de palta Hass para su la exportación.

<NOMBRE DE LA EMPRESA>		0002
PROCESO ESCRITO DE PICKING		VERSIÓN 1
RECEPCIÓN, SELECCIÓN Y EMPAQUETADO DE PALTA HASS		APROBADO
		16 dic 2019
OBJETIVO		
Describir de manera organizada, estandarizada y sistémica la ejecución del proceso productivo de la empresa, teniendo en cuenta la calidad del producto y la seguridad de los trabajadores para realizar el descargo, almacenamiento, lavado, selección, empaçado, pesado y embalado de Palta Hass.		
ALCANCE		
Abarca a todo el personal del área de producción y logística.		
RESPONSABLE		
Jefe de logística y operaciones		
PARTICIPANTES		
Recepcionista Despachador Operarios de producción Jefe de logística y operaciones		
RIESGOS		
Picaduras por insectos que puedan llegar en la materia prima, lesiones severas en las fajas de transporte de la línea de producción, pérdidas económicas.		
DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA		
Criterios de selección: - Según normas de calidad establecidas para el comercio de Palta Hass: * NTP 011.018:2005 * GP 001: 1995 * GP 002: 1995		
RECURSOS PARA LA ACTIVIDAD		
EQUIPO DE PRESENTACIÓN PERSONAL (EPP)		
Lentes de seguridad de luna clara, guantes de nitrilo, mameluco de protección descartable, faja lumbar, zapatos de seguridad.		
EQUIPO / HERMIENTA / MANUAL / INSUMOS		
Estocas, Parihuelas, cajas de cartón, plástico de embalaje, stickers de identificación.		
PROCEDIMIENTO		
REALIZADO POR	ACTIVIDADES A REALIZAR	
Recepcionista	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verifica las cantidades y detalles según la guía de remisión del proveedor. 2. Verifica las condiciones de la materia prima, de existir observaciones las debe colocar en la guía de remisión del proveedor. 	

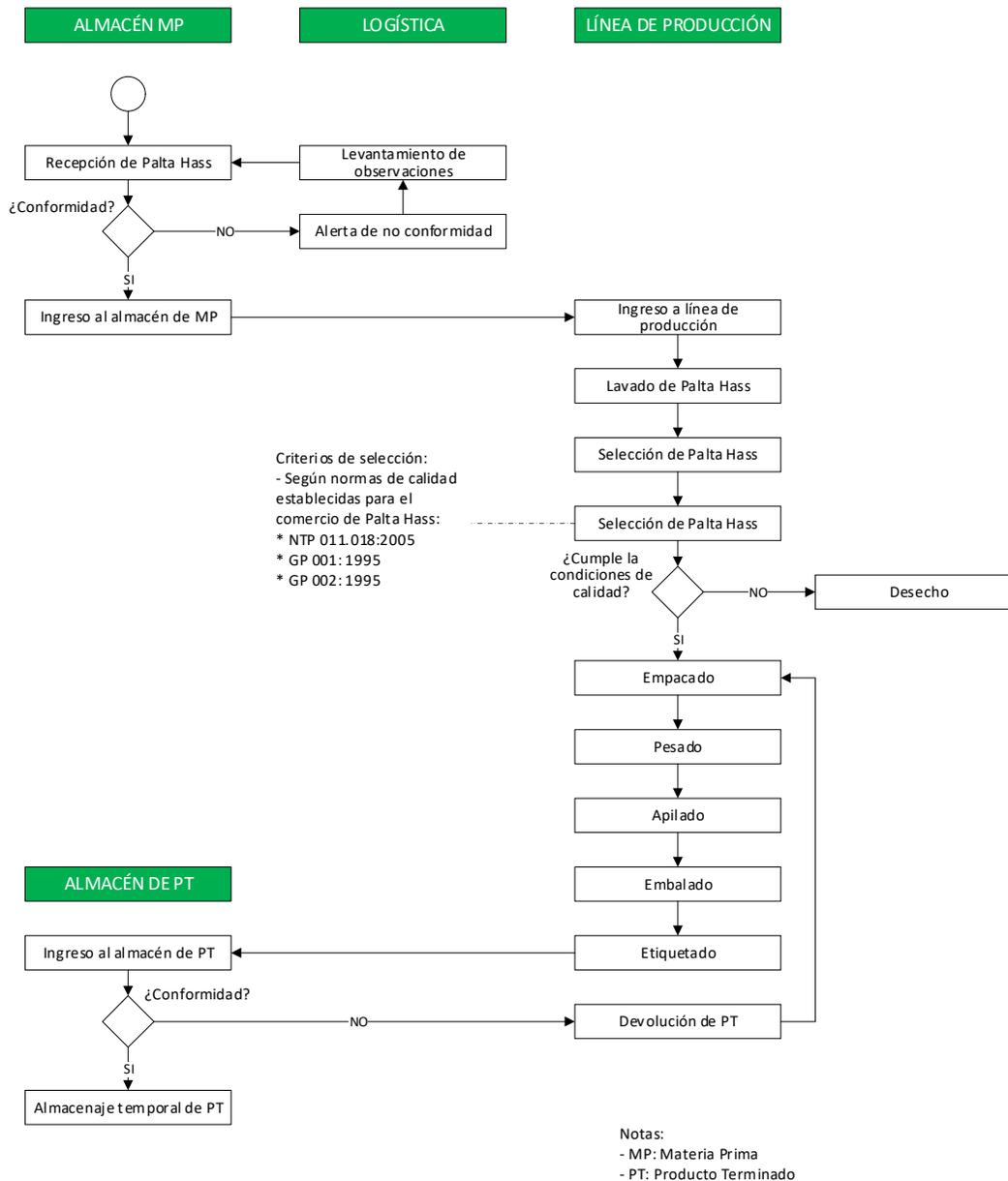
Operarios de Producción	3. Manipulación y traslado de la Palta Hass del almacén de recepción a la tina de lavado. 4. Selección de la fruta, según estándares establecidos para las condiciones de calidad del producto a ser exportado. 5. Empacado de la Palta Hass en cajas de 400 x 300 mm 6. Pesado de cajas con palta 4Kg. 7. Apilado de cajas con palta. 8. Embalado de pack de exportación. 9. Etiquetado de pack de exportación.
Despachador	10. Verificar las cantidades de salida según guía de remisión interna. 11. Realiza el orden y limpieza de su área de trabajo.
	RESTRICCIONES Si se presentan condiciones de contaminación sanitaria, se detendrá el cargo y descargo del producto.

PICKING

El flujo de trabajo muestra la interacción entre las áreas establecidas por la empresa y el flujo de trabajo para la actividad diaria, iniciado con la recepción de la materia prima hasta lograr el producto terminado, el cual estará listo para ser transportado a puerto e iniciar la exportación de este.

La ejecución de este flujo es muy importante para lograr las condiciones de exportación establecidas por el mercado de Países Bajos y las normas antes mencionadas en el proceso escrito.

Diagrama 1: PICKING



Elaboración: Propia

Un factor importante para lograr la correcta ejecución del **diagrama 1** es la localización de la planta, para establecer la más óptima tomaremos en cuenta diferentes variables, las cuales serán determinadas por un número, al cual nos referimos como peso significativo, donde “cero” es equivalente a condición prioritaria y “uno” equivale a condición secundaria.

A continuación, iniciaremos con la condición prioritaria, a los elementos que trabajaremos en esta condición los llamaremos factores críticos para la operación, Son considerados así, porque son claves para la realización y desarrollo del proyecto, de presentar inconvenientes causaran un gran impacto en el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Luego del primer análisis pasaremos a la evaluación de factores no críticos para la operación, estos a diferencia de los factores críticos tienen un margen de maniobrabilidad y cambio al ejecutarlos, cambiarlos o perderlos no representarán un inconveniente para lograr los objetivos establecidos.

En el siguiente ejercicio, realizaremos el cruce entre todos los factores establecidos previamente, críticos y secundarios. El objetivo es determinar la cuales son los factores de condición primaria y cuáles son los de condición secundaria.

Tabla 17: Localización de planta

	Mercado	Transporte	Mano de obra	Materia prima	Mantenimiento	Seguridad	Alquiler	Infraestructura	Servicios	PONDERACION	PONDERACION %
Mercado		0	1	0	1	1	1	1	1	6	13%
Transporte	1		1	0	1	0	0	1	0	4	9%
Mano de obra	1	1		0	1	0	0	1	0	4	9%
Materia prima	0	0	1		1	1	1	0	1	5	11%
Mantenimiento	1	1	1	1		1	0	0	1	6	13%
Seguridad	0	1	1	1	1		0	0	0	4	9%
Alquiler	0	1	1	1	1	0		1	0	5	11%
Infraestructura	0	1	1	1	1	1	1		1	7	16%
Servicios	0	1	0	0	0	1	1	1		4	9%
										45	100%

Elaboración: Propia

Con los factores críticos y no críticos ya definidos para la operación, continuamos el análisis, en un nuevo cuadro colocaremos la información obtenida de la ponderación de los factores de localización y haremos el con las posibles ubicaciones para establecer la planta. El análisis es mediante el uso de la herramienta ranking de factores.

El en cuadro colocaremos la misma los mismos factores de localización usados en la **tabla 18**, replicando el resultado de ponderación obtenidos en el análisis.

Tabla 18: Ranking de Factores

Factor de localización	PONDERACIÓN	Lima		Callao	
		CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE
Mercado Transporte	4	4	16	1	4
Mano de obra	3	4	12	4	12
Materia prima	2	3	6	3	6
Mantenimiento	6	4	24	1	6
Seguridad Alquiler	3	3	9	3	9
Infraestructura	6	2	12	1	6
Servicios	4	2	8	4	16
	6	3	18	3	18
	2	3	6	3	6
Excelente = 5 Muy bueno = 4 Bueno = 3 Regular = 2 Deficiente = 1		111		83	

Fuente: Elaboración propia

Según el análisis realizado, llegamos a la conclusión de que la planta debe ser establecida en Lima, ya que, esta localización obtuvo mejor calificación en comparación con Callao que fue la otra opción que se consideró para la evaluación.

Con la ubicación definida se procede a determinar el tamaño de la planta para cubrir la demanda insatisfecha del mercado objetivo Países Bajos (2020 / 72,621 MT, 2021 / 77,682 MT, 2022 / 82,743 MT, 2023 / 87,804 MT, 2024 / 92,865 MT) y la capacidad de respuesta de acuerdo con la producción de nuestro mercado (2020 / 195,547 MT, 2021 / 195,955 MT, 2022 / 196,364 MT, 2023 / 196,772 MT, 2024 / 197,180 MT).

El diseño de la planta está pensado para procesar 100 toneladas mensuales acumulando una producción de 1,200 MT, con el objetivo de cubrir parte de la demanda insatisfecha de Países Bajos, para lograr el flujo de trabajo eficientes, con el diseño de la planta buscaremos que las entradas no generen congestiones con las salidas y así evitar las colas de espera por carga y descarga de materia prima y del producto final, a su vez se puede observar que las oficinas del personal administrativo se encontrarán en la misma planta.

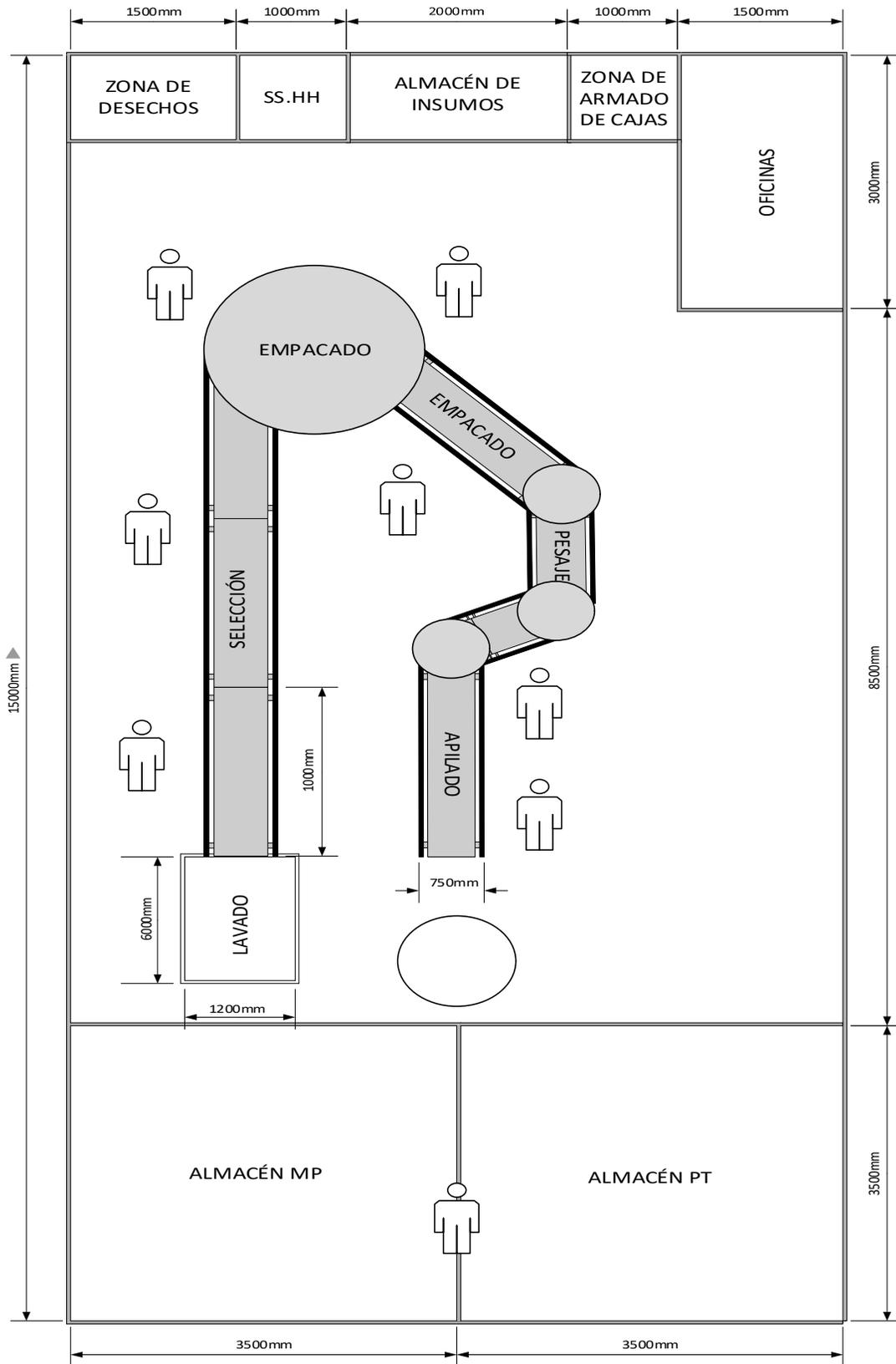
La producción del primer año estará estimada en base a la capacidad de procesamiento de la máquina lavadora de frutas.

Tabla 19: Capacidad de producción

Máquina	Capacidad (Kg)	Días	Horas De Producción	Resultado (Kg)	Resultado (TM)	Cajas (4 Kg)	Ventas (\$3)
LAVADO	200	1	8	1,600	1.6	400	4,800
LAVADO	200	5	40	8,000	8	2,000	24,000
LAVADO	200	20	160	32,000	32	8,000	96,000
LAVADO	200	240	1,920	384,000	384	96,000	1,152,000

En el siguiente diagrama mostraremos la distribución de planta

Diagrama 2: distribución de planta



IV. ESTUDIO LEGAL Y ORGANIZACIONAL

De acuerdo con la (SUNAT, 2019) la constitución de la empresa se enmarca en las normas establecidas para nuestro país.

Empresa dedicada a la exportación de la Palta Hass, el producto se encuentra en la categoría alimentario agropecuario y su comercialización está enfocada en los mercados internacionales.

Para la parte legal, la organización se constituirá como Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.). y será registrada ante SUNAT bajo los lineamientos establecidos por la entidad.

Tabla 20: Constitución de Empresa

Requisito	Entidad	Descripción
Registro de la Razón Social	SUNARP	FRANCE EXPORT S.A.C.
Elaboración de la MINUTA	Notaria, CDE, MAC	Giro del negocio y la lista de los bienes para el capital.
Abono del Capital y los bienes	BANCO	Apertura de la cuenta.
Elaboración de la escritura pública	Notaria	Entrega de documentos.
Inscripción en registros públicos	SUNARP	El proceso lo realiza la notaría.
Inscripción del RUC (Persona Jurídica)	SUNAT, MAC	1. Formulario 2119 (Solicitud de Inscripción o comunicación de afectación de tributos). 2. Formulario 2054 (Representantes Legales, directores, Miembros Del Consejo Directivo).

Fuente: SUNAT

Respecto a la parte organizacional, la exportación de la Palta Hass estará enfocada en un mercado, Países Bajos. ya que presenta una tendencia de crecimiento de la demanda y un importante mercado insatisfecho al cual tenemos la capacidad de alimentar gracias a la producción disponible que tenemos como País.

Además de ello la empresa se plantea diferenciarse siendo un proveedor confiable que a su vez genere ahorros de tiempo y dinero para los futuros clientes.

Orientados en maximizar las exportaciones mejorando tiempos de entrega y costos de exportación planteamos la visión, misión y valores de la empresa.

Visión

Ser líder en el mercado exportador y comercializador de Palta Hass de toda Sudamérica, apoyados con tecnología de punta, y personal comprometido quienes con su esfuerzo ayuden a fomentar el desarrollo sostenible.

Misión

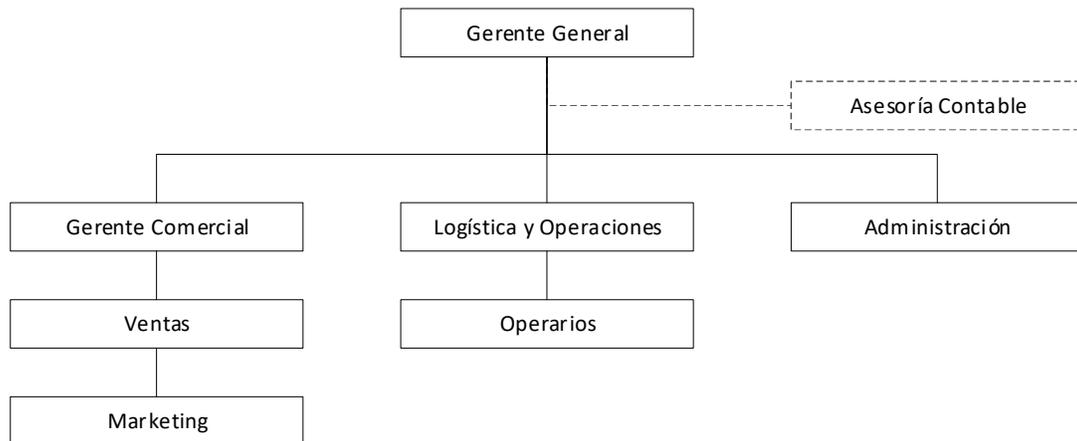
Somos una empresa peruana exportadora de Palta Hass, producto un alto valor nutricional y de calidad, todo ello gracias a los estándares de calidad establecidos en nuestros procesos productivos, agregando el plus de innovación constante que realiza nuestro personal.

Valores de la empresa

Puntualidad, Liderazgo, Responsabilidad, Honestidad, Espíritu Innovador Pasión y compromiso.

Ya planteadas las directrices en las que la empresa se enfocará pasamos a definir la estructura organización que nos permitirá operar.

Diagrama 3: Organigrama funcional



- Gerente General: Es la imagen de la empresa y el responsable del manejo corporativo y la gestión empresarial, se encargará de elaborar planes estratégicos, asignar las funciones a cada área y realizar las acciones pertinentes para lograr cumplir los objetivos planteados.
- Asesoría Contable: Estudio Contable externo, se encargará de manejar toda la contabilidad de la empresa y declaración de libros ante SUNAT.
- Gerente comercial: Se encarga de la gestión de la marca y de ventas, como principales objetivos tendrá el posicionamiento del producto en el mercado, captación y fidelización de clientes.
- Logística y Operaciones: El puesto estará diseñado para un jefe, el cual será el encargado del manejo de almacenes, recepción y despacho de mercadería, así mismo como la supervisión de los operarios de producción.
- Administración: Área encargada, gestión documentaría, gestión de cobranza, RRHH.
- Ventas: El personal estará encargado del contacto directo con el cliente, cumpliendo con los objetivos establecidos por la Gerencia Comercial.
- Operarios: El personal estará encargado de todo el proceso productivo (PICKING), cumpliendo con los objetivos establecidos por el área de Logística y Operaciones.
- El detalle del requerimiento de personal se muestra en la tabla 10

Tabla 21: Personal requerido para la empresa

ÁREA	CARGO	N° PERSONAS
Gerencia General	Gerente General	1
Gerencia Comercial	Ventas y Marketing	1
Logística y Operaciones	Jefe de área	1
	Operarios	8
Administración	Administrador	GG
Personal Requerido	-	11

Fuente: Elaboración Propia

V. ESTUDIO FINANCIERO

a. INVERSIÓN DEL PROYECTO

La inversión necesaria para dar inicio al plan de exportación de palta Hass, será determinada por la suma de los esfuerzos monetarios requeridos para la adquisición de bienes tangibles e intangibles, así mismo como, la suma del capital de trabajo inicial. Todos los valores mostrados en las siguientes tablas están reflejados en soles.

El primer paso para iniciar las operaciones de la empresa es culminar los tramites documentarios de constitución de la misma, los cuales arrojan los costos mostrados en la tabla 22:

En las tablas siguientes se detallan los montos iniciales de inversión para realizar los trámites documentarios de constitución, licencias, adquisición de terrenos y demás costos involucrados para iniciar las operaciones.

Tabla 22: Costos de registro

ACTIVOS INTANGIBLES	Costo Unitario(S/.)	Costo Total (S/.)	Sin IGV	IGV
Documentos legales (INDECOPI, SUNARP, LICENCIA, NOTARIA)	2,500	2,500	2,119	381

Tabla 23: Costos de local

Área requerida	Costo alquiler (S/)	Costo garantía (\$)	IGV	Costo total (S/.)
1000	3389.83	6779.66	1,831	12000

Tabla 24: Costos de mobiliaria

Equipos	Unidades	Costo Unitario(S/.)	Costo Total (S/.)
Mesas de comedor	1	169	169
Sillas	11	42	466
Archivadores	3	123	369
cámaras de seguridad	4	275	1,102
Aire acondicionado	2	1,695	3,390
Computadoras	4	1,695	6,780
Impresora multifuncional	2	593	1,186
Teléfono	4	76	305
Racks de almacenamiento	4	678	2,712
Mesas de metal	1	339	339
Total sin IGV	-	-	16,818
IGV (18%)	-	-	3,027
Total con IGV	-	-	19,845

Tabla 25: Costos de maquinaria

MAQUINARIAS	Unidades	Costo Unitario (S/.)	Costo Total (S/.)
Lavadora	1	10,500	10,500
tanques	1	678	678
Faja transportadora	8	416	3,324
Apiladora eléctrica	1	9,695	9,695
etiquetadora	1	8,310	8,310
Total sin IGV	-	-	32,507
IGV (18%)	-	-	5,851
Total con IGV	-	-	38,358

Tabla 26: Costos de Marketing

Concepto	subtotal	IGV	total
Diseño de imagen corporativa	410	90	500
Hosting y diseño de página Web	820	180	1,000
Total	1,230	270	1,500

Tabla 27: Resumen de inversión

DESCRIPCIÓN	INVERSIÓN
COSTOS DE REGISTRO	2,500
COSTOS DE LOCAL	12,000
COSTOS DE MOVILIARIA	19,845
COSTOS DE MÁQUINARIA	38,358
COSTOS DE MARKETING	1,500
TOTAL	74,203

b. FINANCIAMIENTO
Estructura de financiamiento

El financiamiento del proyecto tiene dos inyecciones principales, el capital propio y el capital financiado, siendo el 32% el capital propio y 68% financiado.

Tabla 28: Estructura de financiamiento

	Capital propio	Financiamiento	Inversión total
Total	20,000	60,836	80,836

Tabla 29: Financiamiento de entidades

Institución Bancaria	Banco de Crédito	BBVA Continental	MiBanco	Interbank
Monto Mínimo	S/. 60,836	S/. 60,836	S/. 60,836	S/. 60,836
Plazo Máximo	5 años	5 años	5 años	5 años
TEA (S/.)	20.5%	25.31%	27%	23.5%

La evaluación realizada se hizo con 4 entidades bancarias, la tabla 29 muestra la comparativa para obtener al mejor aleado financiero.

Luego de evaluar las cuatro opciones para obtener financiamiento bancario, se tomará la alternativa del BCP con la TEA de 20.5% por un prestamos de 60,836 soles en el periodo de 5 años.

Tabla 30: Cronograma de amortizaciones

Periodo	Saldo Inicial	amortización	Intereses	Cuota	Saldo Final
Año 0	60,836	0	0	0	60,836
Año 1	60,836	8,095	12,471	20,567	52,741
Año 2	52,741	9,755	10,812	20,567	42,986
Año 3	42,986	11,754	8,812	20,567	31,232
Año 4	31,232	14,164	6,403	20,567	17,068
Año 5	17,068	17,068	3,499	20,567	0

c. PRESUPUESTOS PRELIMINARES

Presupuesto de ingresos de ventas

El presupuesto para las ventas inicia con \$12 la caja de 4kg (\$3 por kg), para el primer año y muestra el siguiente incremento según la proyección establecida para el mercado objetivo en los próximos 5 años.

Tabla 31: Presupuesto de ventas (S/.)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Soles	0	42.00	42.00	42.00	42.00	42.00
Precio de caja (incluido IGV)	0	42.00	42.00	42.00	42.00	42.00
Caja de palta (4kg)	0	96,000	96,000	96,000	96,000	96,000
ingresos	0	4,032,000	4,032,000	4,032,000	4,032,000	4,032,000
IGV	0	0	0	0	0	0
Ingresos EGP (soles)	0	4,032,000	4,032,000	4,032,000	4,032,000	4,032,000
Ingresos Flujos (flujos)	0	3,598,750	4,032,000	4,032,000	4,032,000	4,032,000

Presupuesto de costos

La composición del presupuesto de costos se define por mano de obra directa (MOD), costo de la materia prima, y los costos indirectos de fabricación (CIF).

Costos directos

Tabla 32: Presupuesto MOD

MOD (N° de empleados)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Operario Lavado y pelado	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Operario línea de producción	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Operario llenado y Etiquetado	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Operario Empaquetado	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Total MOD	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00

Tabla 33: Presupuesto materia prima

Materia Prima	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Palta	1,115,738	1,115,738	1,115,738	1,115,738	1,115,738
Caja de cartón	97,627	97,627	97,627	97,627	97,627
Etiqueta	4,068	4,068	4,068	4,068	4,068
Total MP	1,217,433	1,217,433	1,217,433	1,217,433	1,217,433

Presupuesto CIF

Tabla 34: MOI

MOI								
Puestos	Salario Neto	Salario Bruto	Cant	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Jefe de Planta	1,000	1,524	1	18,285	18,285	18,285	18,285	18,285
TOTAL			1	18,285	18,285	18,285	18,285	18,285

Tabla 35: Servicios generales en planta

Costo total servicios					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Energía eléctrica	4,935	4,935	4,935	4,935	4,935
Agua en Planta	141	141	141	141	141
Total Planta sin IGV	5,076	5,076	5,076	5,076	5,076
IGV	914	914	914	914	914
Total Planta con IGV	5,990	5,990	5,990	5,990	5,990

Tabla 36: costos de producción EPPS

	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
Materiales	Uni	CT (S/.)								
Gorros	36	90	36	90	36	90	36	90	36	90
Guantes	216	1,512	216	1,512	216	1,512	216	1,512	216	1,512
Mandiles	9	270	9	135	9	135	9	135	9	135
Mascarillas	108	1,620	108	324	108	324	108	324	108	324
TOTAL		3,492		2,061		2,061		2,061		2,061

En la tabla vemos un monto diferente en el año uno por el costo de las mascarillas, esto debido a la pandemia del COVID-19, la cual ha incrementado los costos de este EPP.

Presupuesto costo de ventas

Tabla 37: Costos de ventas

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Costo Total MOD	109,680	109,680	109,680	109,680
Total Materia Prima	1,217,433	1,217,433	1,217,433	1,217,433
Total Materiales Directos de fabricación	3,492	2,061	2,061	2,061
Total	1,330,605	1,329,174	1,329,174	1,329,174

d. PUNTO DE EQUILIBRIO

Tabla 38: Punto de equilibrio

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Demanda	96,000	96,000	96,000	96,000	96,000
Precio Unitario(S/.)	42.00	42.00	42.00	42.00	42.00
Ventas(S/.)	4,032,000	4,032,000	4,032,000	4,032,000	4,032,000
Costos Fijos(S/.)	110,772	109,559	109,559	109,559	109,559
Costos Variables totales(S/.)	2,322,585	2,322,585	2,322,585	2,322,585	2,322,616
Costo Variable Unitario(S/.)	24.19	24.19	24.19	24.19	24.19
Punto de equilibrio	6,221	6,153	6,153	6,153	6,152

e. ESTADOS FINANCIEROS

Estado de ganancias y pérdidas

Tabla 39: Estado de ganancias y perdidas

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		4,032,000	4,032,000	4,032,000	4,032,000	4,032,000
(Costo de ventas)		(1,353,434)	(1,352,222)	(1,352,222)	(1,352,222)	0
Utilidad Bruta	0.00	2,678,566	2,679,778	2,679,778	2,679,778	4,032,000
(Gastos de ventas)		(1,024,086)	(1,024,086)	(1,024,086)	(1,024,086)	(1,024,086)
(Gastos de administración)	0.00	(55,837)	(55,837)	(55,837)	(55,837)	(55,837)
(Depreciación de tangibles)		(7,748)	(7,748)	(7,748)	(7,748)	(5,680)
(Amortización de intangibles)		(335)	(335)	(335)	(335)	(335)
Utilidad de operación	0.00	1,590,560	1,591,773	1,591,773	1,591,773	2,946,063
(Gastos financieros)	0.00	(11,111)	(9,633)	(7,851)	(5,704)	(3,117)
UAI	0.00	1,579,449	1,582,141	1,583,922	1,586,069	2,942,945
(Impuesto a la renta) 30 %	0.00	(473,835)	(474,642)	(475,177)	(475,821)	(882,884)

Utilidad neta	0.00	1,105,615	1,107,498	1,108,746	1,110,248	2,060,062
(Dividendos)	0.00	(110,561)	(110,750)	(110,875)	(111,025)	(206,006)
Utilidad después de dividendos	0.00	995,053	996,749	997,871	999,224	1,854,056

Flujo de caja

Tabla 40: Flujo de caja

Rubros	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas		3,598,750	4,032,000	4,032,000	4,032,000	4,032,000
Total Ingresos	0	3,598,750	4,032,000	4,032,000	4,032,000	4,032,000
Egresos						
inversión Inicial	(80,836)					
Capital de trabajo	(90,924)					
Materia prima		(1,439,735)	(1,439,735)	(1,439,735)	(1,439,735)	(1,439,735)
Mano de obra directa		(109,680)	(109,680)	(109,680)	(109,680)	(109,712)
Costos Indirectos de fabricación		(27,944)	(26,513)	(26,513)	(26,513)	(26,513)
Gastos administrativos		(55,837)	(55,837)	(55,837)	(55,837)	(55,837)
Gastos de ventas		(1,203,484)	(1,203,484)	(1,203,484)	(1,203,484)	(1,203,484)
Impuesto a la renta del FCE		(477,168)	(477,532)	(477,532)	(477,532)	(883,819)
Dividendos		(110,561)	(110,750)	(110,875)	(111,025)	(206,006)
Total egresos	(171,760)	(3,424,409)	(3,423,530)	(3,423,655)	(3,423,805)	(3,925,105)
FCE	(171,760)	174,342	608,470	608,345	608,195	106,895
Monto de préstamo	85,386					
amortización		(7,212)	(8,691)	(10,472)	(12,619)	(15,206)
interés		(11,111)	(9,633)	(7,851)	(5,704)	(3,117)
Escudo Tributario		3,333	2,890	2,355	1,711	935
Flujo de Caja Financiero Neto	85,386	(14,990)	(15,433)	(15,968)	(16,612)	(17,388)
Flujo de Caja Financiero	(86,375)	159,352	593,037	592,377	591,583	89,507

Balance general

Tabla 41: Balance general

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo corriente						
Caja	90,924	250,276	843,312	1,435,690	2,027,273	2,116,780
Cuentas por cobrar	0	433,250	433,250	433,250	433,250	433,250
Crédito Fiscal IGV	12,372	415,695	818,799	1,221,903	1,625,007	2,028,111
Existencias	-	0	0	0	0	1,352,253
Total activo Corriente	103,296	1,099,220	2,095,361	3,090,843	4,085,530	5,930,395
Activo no corriente						
Terreno	3,390	3,390	3,390	3,390	3,390	3,390
Infraestructura	6,780	6,780	6,780	6,780	6,780	6,780
Edificios y maquinaria	54,946	54,946	54,946	54,946	54,946	54,946
Depreciación acumulada	-	(7,748)	(15,496)	(23,244)	(30,992)	(36,672)
Activos intangibles	3,349	3,349	3,349	3,349	3,349	3,349
Amortización acumulada	0	(335)	(670)	(1,005)	(1,339)	(1,674)
Total Activo no corriente	68,464	60,381	52,299	44,216	36,133	30,118
Total de activos	171,760	1,159,601	2,147,659	3,135,058	4,121,663	5,960,512
Préstamo a largo plazo	54,200	46,988	38,297	27,825	15,206	0
Total de pasivo no corriente	54,200	46,988	38,297	27,825	15,206	0
Capital social	86,375	86,375	86,375	86,375	86,375	86,375
Resultados acumulados	0	995,053	1,991,802	2,989,673	3,988,896	5,842,952
Patrimonio	86,375	1,081,428	2,078,176	3,076,047	4,075,271	5,929,326
Total de Pasivo y Patrimonio	140,575	1,128,416	2,116,474	3,103,872	4,090,477	5,929,326

f. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

Valor actual neto(van)

Tabla 42: VAN

VANE	1,349,398	VANF	1,370,468
------	-----------	------	-----------

La Tabla 42 refleja que los valores obtenidos son mayores a cero, por lo tanto se considera viable el proyecto.

Tasa interna de retorno (TIR)

Tabla 43: TIR

TIRE	22.76%	TIRF	27.15%
------	--------	------	--------

La tabla 43 muestra que el TIR es mayor que el WACC y el COK por tanto, por este indicador, también se acepta el proyecto.

Ratio beneficio costo (B/C)

Tabla 44: Costo Beneficio

VAN BENEFICIOS	12,631,810	VAN COSTOS	11,426,991	RATIO B/C	1.11
----------------	------------	------------	------------	-----------	------

La relación entre el VAN BENEFICIOS y el VAN COSTOS, es mayor a 1, lo que indica que el proyecto es viable.

El RATIO B/C calculado equivale a 1.11, este valor es MAYOR que 1. Lo que significa que el proyecto se ACEPTA.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

a. Conclusiones

- La oportunidad de iniciar un negocio surge a partir del alto crecimiento del consumo de la Palta Hass en los mercados internacionales, para ser exactos se registra un 62.86% en el incremento de las importaciones de esta fruta en los últimos 4 años
- Situar la planta en Lima significa aprovechar el beneficio del 40% de la producción de palta a nivel nacional, a su vez, implica ahorro en los costos de transporte del producto.
- Aun cuando Países bajos, el mercado objetivo, es el segundo principal exportador de palta, lo cual supondría que es una competencia directa, esto no es así, debido a que ese país no es productor, entonces al aumentar su venta nos da la posibilidad incrementar nuestra oferta.
- Se determinó en el aspecto técnico contaremos con una planta de producción en la se realizará todo el proceso, el cual consiste en la recepción de materia prima, almacenamiento, lavado, selección, empaçado, pesado, apilado, embalado, etiquetado y finalmente el almacenamiento del producto terminado, la cual tendrá una capacidad de producción anual 384,000 kg, lo cual representa el 1.03% de la demanda insatisfecha para el primer año de producción.
- La empresa será constituida como sociedad anónima cerrada, además de que como organización nos sometemos a diferentes restricciones de ley peruana, además de las leyes del mercado internacional al que deseamos exportar (Normas de calidad establecidas para el comercio de Palta Hass: NTP 011.018:2005, GP 001: 1995, GP 002: 1995).
- La oferta de producto estará limitada a la capacidad de trabajo de las maquinas usada en la planta.

b. Recomendaciones

- A partir del segundo año, invertir en maquinaria de lavado para poder procesar mayor cantidad de palta Hass y así poder cubrir un porcentaje mayor de la demanda insatisfecha de Países Bajos

- Buscar socios capitalistas para incrementar el poder adquisitivo de materia prima y de esta manera ganar poder de negociación con los proveedores.
- Buscar sociedades con pequeños productores de manera directa, para así poder negociar directamente con el productor y no con el estado, ya que este establece un precio fijo del mercado.
- La organización puede buscar soluciones como la logística inversa para aprovechar y vender su merma a empresas que fabrican productos biodegradables a partir de la pepa de la Palta Hass, para así obtener un beneficio a partir del desperdicio.
- Profundizar el estudio de demanda para optar por opciones de crecimiento en el corto plazo.

VII. REFERENCIAS

- (CBS), S.N., 2017. El segundo mayor importador de aguacate de los Países Bajos a nivel mundial. *Statistics Netherlands (CBS)* [en línea]. Disponible en: <https://www.cbs.nl/en-gb/news/2017/19/netherlands-second-largest-avocado-importer-worldwide#557e8c90-c6b6-4c75-9a1c-4b92d5daba71>.
- ADEX, 2016. *Perú país exportador Asociación de Exportadores* [en línea]. 2016. Perú: ADEX. Disponible en: http://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2019/10/boletin_semanal_peru_exporta_n321.pdf.
- ALBERTI, M.F., BROGIO, B. do A., SILVA, S.R. da, CANTUARIAS-AVILÉS, T. y FASSIO, C., 2018. Avances en la propagación del aguacate. *Revista Brasileira de Fruticultura*, vol. 40, no. 6, pp. 1-18. ISSN 0100-2945. DOI 10.1590/0100-29452018782.
- ASTUDILLO-ORDÓÑEZ, C.E. y RODRÍGUEZ, P., 2018. Persea americana Mill . cv . Hass (Lauraceae) producido en Antioquia (Colombia) para exportación Physicochemical parameters of avocado in Antioquia (Colombia) for export. *Corpoica Cienc Tecnol Agropecuaria* [en línea], vol. 19, no. 2, pp. 383-392. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/ccta/v19n2/0122-8706-ccta-19-02-00383.pdf>.
- AYALA P, 2018. El estado de flujo de efectivo. [en línea], pp. 11. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/666/66615071009.pdf>.
- BABY J y GONZALO, J., 2015. Las P 's de Mercadeo. Algunas precisiones. *ADMINISTER Universidad EAFIT* [en línea], pp. 149-161. ISSN 1692-0279. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/3223/322327242009.pdf>.
- CABALLERO-GUTIÉRREZ, L. y GONZÁLES, G.F., 2016. Alimentos con efecto anti-inflamatorio. *Acta Medica Peruana* [en línea], vol. 33, no. 1, pp. 50. ISSN 1018-8800. DOI 10.35663/amp.2016.331.18. Disponible en: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1728-59172016000100009.
- CAMPUZANO-BUBLITZ, M.A., UBRÁN, R.A., ROLÓN, A.L., DIARTE, G.E.M., CORONEL, C.M. y KENNEDY, M.L., 2016. Influencia del consumo de pulpa de

aguacate, *Persea americana*, sobre el metabolismo lipídico en ratones normolipémicos e hiperlipémicos inducidos por dieta. *Archivos Latinoamericanos de Nutrición* [en línea], vol. 66, no. 4, pp. 279-286. ISSN 23095806. Disponible en: <http://ve.scielo.org/pdf/alan/v66n4/art03.pdf>.

CLIMENT-RODRÍGUEZ, J.-A., 2017. Branding y Reputación. [en línea], Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-28722017000100066.

DÍAZ, S., 2010. *Planes de Negocios* [en línea]. 2010. Puntoapart. Bogotá - Colombia: Dinero, McKinsey & Company, Ashoka, Compartamos con Colombia. ISBN 9789588575223. Disponible en: http://www.contactopyme.gob.mx/archivos/metodologias/FP2006-1479/metodologia_evaluacion_y_formulacion_de_proyectos/metodologiaefp.pdf.

FERNÁNDEZ BEDOYA, V.H., 2018. Punto De Equilibrio Y Su Incidencia En Las Decisiones Financieras De Empresas Editoras En Lima. *Quipukamayoc*, vol. 26, no. 52, pp. 95. ISSN 1560-9103. DOI 10.15381/quipu.v26i52.15507.

FISHER, LAURA Y ESPEJO, J., 2011. *Mercadotécnica*. 4ta. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA. ISBN 978-970-10-3964-9.

GARCÍA LIZANA, A., 2010. Oferta y demanda y el ciclo económico: una interpretación de la situación económica actual. *Estudios de economía aplicada*, vol. 28, no. 3, pp. 671-686. ISSN 1133-3197.

GUILLERMO MURILLO, MÓNICA GARCÍA, C.H., 2019. Propuesta de estructura organizacional para organizaciones intensivas de conocimiento: una caracterización desde los centros de excelencia. *Virtual Universidad Católica del Norte* [en línea], no. 58. DOI <https://doi.org/10.35575/rvucn.n58a7>. Disponible en: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/1942/194260979003/html/index.html>.

INDECOPI, C. de N. y de F. de B.C.N.A.-, 2014. *PROYECTO DE NORMA TÉCNICA PERUANA PNTP 011.018.2014* [en línea]. 2014. Perú: PROMPERÚ. Disponible en: file:///C:/Users/sidla/Downloads/2.1 Norma de

calidad PROHASS pntp-011.018-09-01-14_.pdf.

KOTLER, PHILIP Y ARMSTRONG, G., 2017. *Fundamentos de Marketing*. [en línea]. Decimoprim. S.l.: PEARSON. ISBN 978-607-32-1722-4. Disponible en: <https://pubhtml5.com/dizf/mlgp/basic>.

LUZ PAUCAR MENACHO, 2013. Operaciones principales en Plantas empacadoras de frutas y hortalizas: Selección, Pre - enfriamiento, limpieza y desinfección, encerado, empaclado y almacenamiento . *Journal of Chemical Information and Modeling*, vol. 53, no. 9, pp. 61. ISSN 1098-6596. DOI 10.1017/CBO9781107415324.004.

MAZÓN ARÉVALO, L., VILLAO BURGOS, D., WILLIAM, N. y SERRANO LUYÓ, M., 2017. Análisis de punto de equilibrio en la toma de decisiones de un negocio: caso Grand Bazar Riobamba-Ecuador. *Revista de Estrategias del Desarrollo Empresarial* [en línea], vol. III, no. 8, pp. 14-24. Disponible en: www.ecorfan.org/spain.

METE, M.R., 2014. Valor Actual Neto Y Tasa De Retorno: Su Utilidad Como Herramientas Para El Análisis Y Evaluación De Proyectos De Inversión. *Fides et Ratio - Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia* [en línea], vol. 7, no. 7, pp. 67-85. ISSN 2071-081X. Disponible en: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2014000100006.

MINAGRI, 2017. Palta peruana para el mudo. *DIRECCIÓN GENERAL AGRÍCOLA* [en línea], pp. 1-8. Disponible en: http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/tematicas/f-taxonomia_plantas/f01-cultivo/palta.pdf.

MINAGRI, 2019a. La Situación del Mercado Internacional de la Palta. *Romero, César Armando* [en línea], Disponible en: <http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=la-palta-peruana>.

MINAGRI, 2019b. Ministerio de Agricultura y Riego. *MINAGRI PERÚ* [en línea]. Disponible en: <https://www.gob.pe/minagri>.

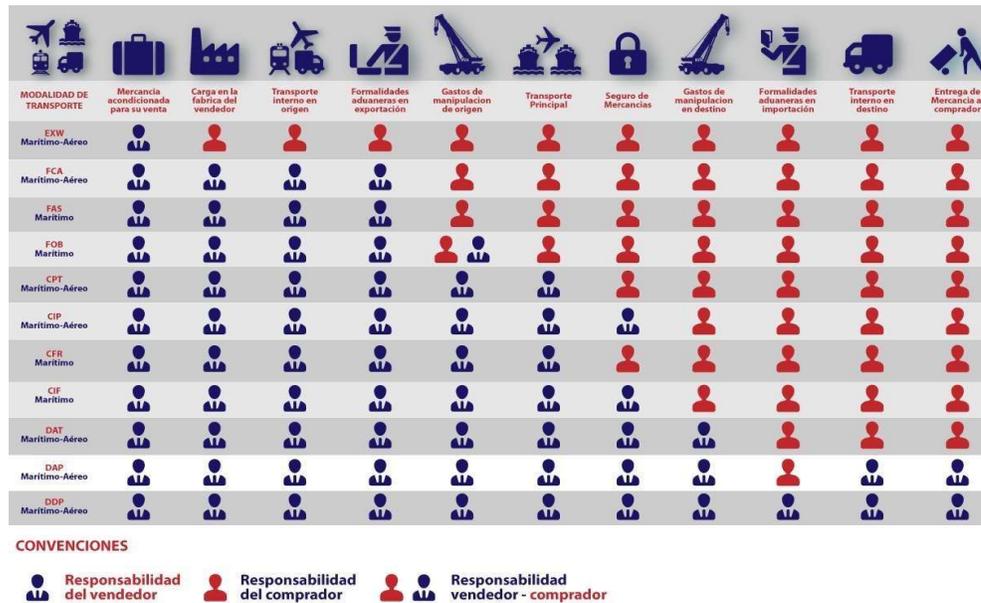
MINCETUR, 2017. INCOTERMS. *Perú PENX*.

- MINCETUR, 2019. Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. *SISEX* [en línea]. Disponible en: http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto= 145 &pnomproducto=Palta.
- MONFERRER TIRADO, D., 2013. *Fundamentos de marketing*. 1ra. S.l.: s.n. ISBN 978-84-695-7093-7.
- NAVA, M.A., 2017. Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia* [en línea], Disponible en: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009.
- PROHASS, 2019. Asociación de Productores de Palta Hass del Perú. *PROHASS PERÚ* [en línea]. Disponible en: <https://www.prohass.com.pe/>.
- PROMPERÚ, 2019. Comisión de Promoción del Perú. *PROMPERÚ* [en línea]. Disponible en: <https://www.promperu.gob.pe/>.
- RAFAEL, D., 2017. Estrategias De Comercialización Para La Gestión De Ventas En El Mercado Agropecuario Estatal Ferreiro De Santiago De Cuba. *Ciencia en su PC*, no. 4, pp. 91-102. ISSN 1027-2887.
- RENDER, B., 2009. *Principios de administración de operaciones*. Pearson Educación. [en línea]. séptima. México: PEARSON. ISBN 9786074420999. Disponible en: <file:///C:/Users/sidla/Downloads/Principios-De-Administracion-De-Operaciones-Heizer-y-Render-Ed-7.pdf>.
- RIASCOS GONZÁLEZ, J., 2016. De la estructura por funciones al enfoque basado en procesos y a la visión sistémica de la organizació. *Revista Ciencias Estratégicas*, vol. 14, no. 15, pp. 33-42. ISSN 1794-8347.
- ROMERO, C., 2019. La Situación del Mercado Internacional de la Palta. *MINAGRI* [en línea], pp. 41. DOI <http://www.portalfruticola.com/noticias/2015/01/07/el-dinamico-mercado-internacional-de-la-naranja/>. Disponible en: [file:///C:/Users/sidla/Downloads/MINAGRI situacion-mercado-intern-palta_110219.pdf](file:///C:/Users/sidla/Downloads/MINAGRI_situacion-mercado-intern-palta_110219.pdf).

- SENASA, 2020. *Requisitos* [en línea]. 2020. S.l.: s.n. Disponible en: <https://servicios.senasa.gob.pe/consultaRequisitos/consultarRequisitos.action>
- SIISEX, 2015. Ficha técnica Avocado, Aguacate. [en línea]. Disponible en: [file:///C:/Users/sidla/Downloads/2.1 Requisitos de exportación SIICEX.pdf](file:///C:/Users/sidla/Downloads/2.1%20Requisitos%20de%20exportaci%C3%B3n%20SIICEX.pdf).
- SUNARP, 2019. Superintendencia Nacional de los Registros Públicos. *Sunarp* [en línea], Disponible en: <http://www.sunarp.gob.pe/>.
- SUNAT, 2019. Inicio mi negocio. [en línea]. Disponible en: <http://emprender.sunat.gob.pe/como-inicio-mi-negocio>.
- SUNAT, 2019. Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. *Sunat Perú* [en línea], Disponible en: <http://www.sunat.gob.pe/>.
- TRADE MAP, 2019. Trade Map. *ITC* [en línea]. Disponible en: <https://www.trademap.org/Index.aspx>.
- UCV, 2017. Referencias estilo ISO 690 y 690-2. *UCV, Fondo Editorial* [en línea], pp. 1-34. Disponible en: [https://www.ucv.edu.pe/datafiles/FONDO EDITORIAL/Manual_ISO.pdf](https://www.ucv.edu.pe/datafiles/FONDO_EDITORIAL/Manual_ISO.pdf).
- UNAM, 2019. *regresión y correlación simple* [en línea]. S.l.: s.n. Disponible en: [http://asesorias.cuautitlan2.unam.mx/Laboratoriovirtualdeestadistica/CARPETA 3 INFERENCIA_ESTADISTICA/DOC_INFERENCIA/TEMA 4/09 REGRESION Y CORRELACION LINEAL SIMPLE.pdf](http://asesorias.cuautitlan2.unam.mx/Laboratoriovirtualdeestadistica/CARPETA%203%20INFERENCIA_ESTADISTICA/DOC_INFERENCIA/TEMA%204/09%20REGRESION%20Y%20CORRELACION%20LINEAL%20SIMPLE.pdf).
- VIVERO S, A., VALENZUELA, R., VALENZUELA, A. y MORALES, G., 2019. Palta: compuestos bioactivos y sus potenciales beneficios en salud. *Revista chilena de nutrición*, vol. 46, no. 4, pp. 491-498. DOI 10.4067/s0717-75182019000400491.
- WEINBERGER, K.E., 2019. Componentes del ecosistema de emprendimiento de Lima que inciden en crecimiento y desarrollo de startups. *Journal of technology management & innovation* [en línea], vol. 14, no. 4, pp. 119-136. DOI 10.4067/s0718-27242019000400119. Disponible en: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/jotmi/v14n4/0718-2724-jotmi-14-04-00119.pdf>.

VIII. ANEXOS

Diagrama 4: Tipos de exportación marítima



Fuente: ICC (Cámara de comercio internacional), [Incoterms](#)

Tabla 45: Términos INCOTERM

Incoterm	Descripción
FAS	“Envío gratuito al costado del barco” significa que el vendedor realiza la entrega cuando la mercancía se coloca junto al barco (por ejemplo, en un muelle o una barcaza) nominada por el comprador en el puerto de envío designado. El riesgo de pérdida o daño de los bienes pasa cuando los bienes están junto al barco, y el comprador asume todos los costos a partir de ese momento.
FOB	"Gratis a bordo" significa que el vendedor entrega los bienes a bordo del buque designado por el comprador en el puerto de embarque designado o adquiere los bienes ya entregados. El riesgo de pérdida o daño de los bienes pasa cuando los bienes están a bordo del buque, y el comprador asume todos los costos a partir de ese momento.
CIF	"Costo, seguro y flete" significa que el vendedor entrega los bienes a bordo del buque o adquiere los bienes ya entregados. El riesgo de pérdida o daño de los bienes pasa cuando los bienes están a bordo del buque. El vendedor debe contratar y pagar los costos y el flete necesarios para llevar las mercancías al puerto de destino designado. El vendedor también contrata una cobertura de seguro contra el riesgo del comprador de pérdida o daño de los bienes durante el transporte. El comprador debe tener en cuenta que, según CIF, el vendedor debe obtener un seguro solo con una cobertura mínima. Si el comprador desea tener más protección de seguro, deberá acordar expresamente tanto con el vendedor o hacer sus propios arreglos de seguro adic.
DDP	Tienes las mismas obligaciones que bajo el Incoterms DDU, pero además pagas los derechos de la importación de la mercadería. Supone la mayor obligación y riesgos para el exportador dentro de los incoterms.

Anexo 1: SENASA

Aplicación	País de Destino	País de Origen
COMERCIALIZACION ▼	PAISES BAJOS ▼	PERU ▼

[Mostrar Requisito](#)

REQUISITO FITOSANITARIO DE EXPORTACION

Producto	Nombre Científico	
PALTA, fruto fresco : Aguacate	Persea americana	
País Destino	País de Origen	
PAISES BAJOS	PERU (MULTIDEPARTAMENTAL)	
Uso o Destino	Tipo	Estado
COMERCIALIZACION, CONSUMO, MUESTRA EXPORTACION		AUTORIZADO
Requisito(s) fitosanitario(s)		
<p>1. REQUISITOS GENERALES: Certificado Fitosanitario. Certificado de planta de empaque. Certificado de lugar de producción.</p> <p>2. PLAGAS REGULADAS:</p> <p>3. DECLARACIÓN ADICIONAL: Sin declaración adicional.</p> <p>4. TRATAMIENTO CUARENTENARIO: No requiere tratamiento.</p> <p>5. REQUISITOS DE ETIQUETADO: Ninguno.</p> <p>6. CONSIDERACIONES PARA LLENAR EL C.F.: Ninguno.</p>		

Requisitos Sanitarios para la Exportación

INFORMATIVO		
Nota		
El país de destino no exige que se cumplan los requisitos sanitarios presentados mediante certificación		
Contaminantes Químicos		
Ingredientes activos de plaguicidas	LMR	Unidad de medida
Micotoxinas	LMR	Unidad de medida
Metal	LMR	Unidad de medida
Contaminantes Microbiológicos		
Agente Microbiológico	LMR	Unidad de medida

Fuente: SENASA, 2019

Anexo 2:

Una gran parte (79 por ciento) de los aguacates importados no está destinada al mercado holandés, sino a otros países, principalmente europeos. El resto estaba destinado al consumo en los Países Bajos. En total, 39 millones de kg

de aguacates estaban disponibles para consumo interno en 2016. Esto fue de 10 millones de kg en 2008. Las importaciones para consumo interno se encuentran en el nivel más alto jamás registrado.

Importaciones holandesas de aguacates por destino



Importaciones holandesas de aguacates por destino

	Importaciones para el mercado interno	Importaciones para reexportaciones
2008	10	48
2009	17	60
2010	18 años	72
2011	18 años	71
2012	17	78
2013	25	90
2014	37	107
2015	36	109
2016	39	146

Fuente: (CBS, 2017)