



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES

ESTRATEGIAS FUNCIONALES QUE PERMITAN
DESARROLLAR EL POTENCIAL EXPORTADOR DE
LA COOPERATIVA CEPROVASC PARA LA
COMERCIALIZACIÓN DE PALTA ORGÁNICA HASS
Y FUERTE EN BARCELONA, ESPAÑA – LA
LIBERTAD, 2015

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración y Negocios Internacionales

Autores:

Br. Ana Rosa Castañeda Robles
Br. Sandra Mandujano Parra del Riego

Asesor:

Dr. Alberto Zelada Zegarra

Trujillo – Perú
2015

APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por las Bachilleres **Castañeda Robles, Ana Rosa y Mandujano Parra del Riego, Sandra** denominada:

ESTRATEGIAS FUNCIONALES QUE PERMITAN DESARROLLAR EL POTENCIAL EXPORTADOR DE LA COOPERATIVA CEPROVASC PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PALTA ORGÁNICA HASS Y FUERTE EN BARCELONA, ESPAÑA – LA LIBERTAD, 2015

Dr. Alberto Zelada Zegarra
ASESOR

Ing. Marco Antonio Florián Rodríguez
JURADO
PRESIDENTE

Lic. Conny Wendy Hurtado Barrenechea
JURADO

Lic. Deymann Kirlovana Inga Zuñe
JURADO

DEDICATORIA

A nuestros familiares

Por ser el pilar fundamental en todo lo que somos y hacemos.

A nuestras amigas

Claudia Fernanda y María Claudia, por el placer de haberlas conocido y compartido tantos buenos momentos.

AGRADECIMIENTO

A la Sra. Olga Lidia Alayo Reyes, presidenta de la cooperativa CEPROVASC, por su colaboración para la elaboración de la presente tesis.

A nuestro asesor, el Dr. Alberto Zelada Zegarra, por todo el apoyo brindado durante la elaboración de nuestra investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA TESIS.....	ii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT	xi
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Realidad problemática	1
1.2. Formulación del problema.....	2
1.3. Justificación.....	3
1.4. Limitaciones	3
1.5. Objetivos	4
1.5.1. <i>Objetivo General</i>	4
1.5.2. <i>Objetivos Específicos</i>	4
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. Antecedentes	5
2.1.1. <i>Antecedentes Internacionales</i>	5
2.1.2. <i>Antecedentes Nacionales</i>	7
2.2. Bases Teóricas	9
2.2.1. <i>Capítulo I: ESTRATEGIAS FUNCIONALES</i>	9
2.2.1.1. <i>Definición de estrategia</i>	9
2.2.1.2. <i>Niveles de estrategias</i>	12
2.2.1.3. <i>Tipos de estrategias funcionales</i>	17
2.2.2. <i>Capítulo II: POTENCIAL EXPORTADOR</i>	20
2.2.2.1. <i>Definición</i>	20
2.2.2.2. <i>Indicadores</i>	21
2.2.3. <i>Capítulo III: COOPERATIVA CEPROVASC</i>	22
2.2.3.1. <i>Historia</i>	22
2.2.3.2. <i>Visión</i>	24
2.2.3.3. <i>Misión</i>	24
2.2.3.4. <i>Valores</i>	24
2.2.3.5. <i>Estructura orgánica</i>	25
2.2.4. <i>Capítulo IV: PALTA</i>	26
2.2.4.1. <i>Generalidades</i>	26
2.2.4.2. <i>Clasificación taxonómica</i>	26
2.2.4.3. <i>Composición bioquímica</i>	27
2.2.4.4. <i>Variedades</i>	28
2.3. Marco Conceptual	29
2.3.1. <i>Estrategias funcionales</i>	29

2.3.2. Potencial exportador.....	29
CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS.....	30
3.1. Formulación de la hipótesis	30
3.2. Operacionalización de variables	30
CAPÍTULO 4. MATERIALES Y MÉTODOS.....	36
4.1. Tipo de diseño de investigación.....	36
4.2. Material de estudio.....	36
4.2.1. Unidad de estudio.....	36
4.2.2. Población.....	36
4.2.3. Muestra.....	36
4.3. Técnicas, procedimientos e instrumentos.....	36
4.3.1. De recolección de información.....	36
4.3.2. De análisis de información.....	36
CAPÍTULO 5. RESULTADOS	37
5.1. Estrategias Funcionales.....	37
5.2. Potencial Exportador.....	38
CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN.....	62
CONCLUSIONES.....	65
RECOMENDACIONES	67
REFERENCIAS.....	69
ANEXOS	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01. Clasificación taxonómica de la palta

Tabla N° 02. Composición bioquímica de 100 gr de palta

Tabla N° 03. Resumen de resultados obtenidos en el cuestionario aplicado a la presidenta de la cooperativa CEPROVASC

Tabla N° 04. Principales países exportadores de palta a nivel mundial en miles de dólares americanos FOB: Años 2010 – 2013

Tabla N° 05. Principales países importadores de palta a nivel mundial en miles de dólares americanos FOB: Años 2010 – 2013

Tabla N° 06. Precios internacionales de exportación de palta a nivel mundial en miles de dólares americanos FOB: Años 2010 – 2013

Tabla N° 07. Exportaciones de palta a nivel nacional en miles de dólares americanos FOB: Años 2010 – 2013

Tabla N° 08. Principales empresas exportadoras de palta a nivel nacional: Año 2013

Tabla N° 09. Mercados potenciales para la importación de palta: Años 2010 – 2013

Tabla N° 10. Mercados potenciales para la importación de palta peruana: Años 2010 – 2013

Tabla N° 11. Información general de España

Tabla N° 12. Requisitos específicos para exportar palta a la Unión Europea

**Tabla N° 13. Importaciones de palta en miles de dólares americanos
FOB: Años 2010 – 2013**

**Tabla N° 14. Importaciones de palta de empresas peruanas en dólares americanos
FOB y en Kilogramos: Año 2014**

Tabla N° 15. Resultado del análisis del producto de la cooperativa CEPROVASC

**Tabla N° 16. Resultado de la capacidad administrativa de la cooperativa
CEROVASC**

**Tabla N° 17. Resultado de la disponibilidad de producción de la cooperativa
CEPROVASC**

Tabla N° 18. Resultado de los recursos disponibles de la cooperativa CEPROVASC

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01. Principales países exportadores de palta a nivel mundial en miles de dólares americanos FOB: Años 2010 – 2013

Gráfico N° 02. Principales países importadores de palta a nivel mundial en miles de dólares americanos FOB: Años 2010 – 2013

Gráfico N ° 03. Precios internacionales de exportación de palta a nivel mundial en miles de dólares americanos FOB: Años 2010 – 2013

Gráfico N° 04. Exportaciones de palta a nivel nacional en miles de dólares americanos FOB: Años 2010 – 2013

Gráfico N° 05. Importaciones de palta en miles de dólares americanos FOB: Año 2010 - 2013

RESUMEN

La Central de Productores del Valle de Santa Catalina (CEPROVASC) es una cooperativa dedicada a la producción de frutos y hortalizas, actualmente proveedora de palta orgánica Hass y Fuerte a Fairtrasa, empresa exportadora de palta orgánica al mercado de la Unión Europea, con la cual comercializa desde el año 2010. Esta experiencia al trabajar con Fairtrasa y con el apoyo de la ONG Cedepas Norte, durante cuatro años, ha fortalecido a la organización e iniciado el interés en la junta directiva de exportar directamente y dejar de ser proveedores; con el propósito de aumentar sus márgenes de ganancias y consolidarse como la primera cooperativa en comercializar palta orgánica al mercado exterior.

La presente investigación tiene como finalidad determinar las estrategias funcionales que permitan desarrollar el potencial exportador de la cooperativa CEPROVASC para comercializar palta orgánica en Barcelona, España. Para el logro de ello, primero se optó por identificar las estrategias funcionales aplicadas durante su gestión, para lo cual se aplicó un cuestionario a la presidenta de la Cooperativa; seguidamente, se seleccionó el mercado más óptimo y de menor riesgo a fin de iniciar la primera experiencia exportadora; de modo que, se utilizaron herramientas de inteligencia comercial tanto nacionales como internacionales y la aplicación de la metodología CEPAL; consecutivamente, se evaluó el potencial exportador a través de la aplicación de una entrevista, con el fin de conocer las deficiencias y fortalezas de la organización, lo que permitió tener un panorama general de cómo se ha venido gestionando la organización y tener conocimiento de los recursos con los que cuenta y de aquellos que son imprescindibles para llevar a cabo los procesos operativos de producción y exportación; finalmente, se propusieron estrategias en cada área funcional, éstas se diseñaron en base al cumplimiento de los objetivos anteriores; los cuales van a permitir a la empresa saber cómo usar y aplicar los recursos de las áreas funcionales, y así maximizar la productividad y apoyar las ventajas competitivas, con el fin de lograr los objetivos de la empresa.

El resultado de la investigación demuestra que la Cooperativa, actualmente, no cuenta con las condiciones necesarias para exportar directamente al mercado de Barcelona. Esta conclusión está sustentada por los resultados de cada uno de los objetivos específicos. El primer objetivo demostró que las estrategias funcionales aplicadas por la Cooperativa han permitido a la organización sostenerse como proveedores, pero no son

las suficientes ni las más adecuadas para ingresar al mercado exterior. El segundo, determinó como mercado objetivo a España; para ello, se tomaron en consideración no solo los antecedentes comerciales con Perú, principal proveedor de palta hacia el mercado meta; sino también que, a pesar de que España es un mercado consolidado para las exportaciones de palta peruana, la Cooperativa al ser proveedor de Fairtrasa, cuenta con un producto adaptado a los requerimientos de la Unión Europea; asimismo, el manejo de la misma idioma oficial facilitan las negociaciones con futuros clientes. El tercer objetivo demostró que CEPROVASC no tiene el potencial exportador que le permita comercializar en el mercado exterior; a pesar de contar con la suficiente capacidad de producción para exportar, la posibilidad de ampliar su producción en un 50% y tener un buen índice de liquidez; se evidencian claras deficiencias en el manejo interno de la organización tanto al no contar con un organigrama que incluya las áreas necesarias con el fin de tener una adecuada gestión; así como la carencia de recursos humanos y físicos imprescindibles en la operatividad que exige un proceso de exportación. Por último, se plantearon estrategias funcionales en las áreas de Marketing, Recursos Humanos, Operaciones y Financiera; cada estrategia fue diseñada en base a los resultados de la evaluación del potencial exportador y de las estrategias identificadas que han sido aplicadas por la Cooperativa; a fin de fortalecer los puntos débiles de la organización e incorporar los recursos que requiera tanto para el proceso de producción como los que se precisen en la exportación.

La empresa estará en condiciones de llevar a cabo el proceso de exportación directa si toma la decisión de implementar las estrategias funcionales propuestas en la presente investigación que les permita comercializar en el mercado español. Por ello, se recomienda a la organización realizar reforzamientos internos, los cuales requieren como primera acción la reestructuración del organigrama e incorporación de las áreas funcionales necesarias en una agroexportadora; ya que, una vez éstas sean definidas, delimitan las funciones y jerarquías del personal que labora en la organización, permitiéndoles lograr los objetivos organizacionales con mayor eficiencia mediante la especialización y optimización de recursos. Asimismo, se sugiere tanto a empresarios como académicos desarrollar investigaciones sobre la gestión estratégica de las áreas funcionales de forma particular; así como crear herramientas dirigidas a evaluar el potencial exportador, las cuales juegan un rol importante para realizar un adecuado diagnóstico de la realidad situacional, lo que permitirá al empresario saber cuáles son sus puntos débiles para ingresar al mercado exterior y poder tomar acciones sobre ellas.

ABSTRACT

The Central Valley Growers Santa Catalina (CEPROVASC) is a cooperative dedicated to the production of fruits and vegetables, currently supplying organic avocado Hass and Fuerte Fairtrasa, exporter of organic avocado market of the European Union, which markets since 2010. This experience working with Fairtrasa and with the support of the NGO North Cedepas for four years, has strengthened the organization and initiated the interest on the board to export directly and stop being suppliers; in order to increase their profit margins and consolidated as the first cooperative in organic avocado market to foreign markets.

This research aims to determine the functional strategies to develop the export potential of the CEPROVASC cooperative to market organic avocado in Barcelona, Spain. To achieve this, first we chose to identify functional strategies implemented during his tenure, for which a questionnaire was applied to the president of the Cooperative; then, the most optimal and less risky market was selected to start the first exporting experience; which tools for national and international business intelligence and application of CEPAL methodology used; consecutively, the export potential is evaluated through the application of an interview, in order to know the weaknesses and strengths of the organization, allowing a quick overview of how it has been managing the organization and have knowledge of resources are there and those that are essential to carry out the operational processes of production and export; Finally, strategies are proposed in each functional area, they were designed based on the fulfillment of these objectives; which will allow the company to know how to use and apply the resources of the functional areas, to maximize productivity and support the competitive advantages, in order to achieve the objectives of the company.

The result of the research shows that the Cooperative currently lacks the necessary conditions for the export market directly to Barcelona. This conclusion is supported by the results of each of the specific objectives. The first showed that functional strategies implemented by the Cooperative have enabled the organization to sustain as providers, but are not the most appropriate nor sufficient to enter the foreign market. The second, identified as an objective to Spain market; for this, we took into account not only existing trade links with Peru, leading provider of avocado to the target market; but also that, even though Spain is a consolidated Peruvian avocado exports market, the Cooperative to be Fairtrasa provider has a product tailored to the requirements of the European Union; also

handling the same official language facilitates negotiations with prospective clients. The third objective showed that CEPROVASC not have export potential to sell in foreign markets; despite having sufficient production capacity to export, the ability to expand production by 50% and have good liquidity ratio; clear deficiencies are evident in the internal management of the organization both by not having an organization that includes areas necessary for proper management; and the lack of indispensable for the operation which requires export process human and physical resources. Finally, functional strategies in the areas of Marketing, Human Resources, Operations and Finance were raised; each strategy was designed based on the results of the assessment of export potential and identified strategies that have been implemented by the Cooperative; to strengthen the weaknesses of the organization and incorporate the resources required for both the production process as they are required for export.

The company is in a position to carry out the process of direct export if you take the decision to implement functional strategies proposed in this investigation to enable them to market in the Spanish market. Therefore, the organization is recommended internal reinforcements, which require first action organizational restructuring and incorporation of the functional areas needed for agricultural export; because, once they are defined, define the roles and hierarchies of personnel working in the organization, allowing them to achieve organizational objectives with greater efficiency through specialization and resource optimization. We also suggest both employers and academics to develop research on strategic management of the functional areas of particular form; and create tools to evaluate the export potential, which play an important for proper diagnosis of the situational reality role, allowing the employer to know what your weaknesses to enter the foreign market and to take action on them.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Las pequeñas empresas representan un papel muy importante en la economía peruana. Ellas son consideradas como la fuerza impulsora del crecimiento económico, la generación de empleo y la reducción de la pobreza. En la actualidad, en un entorno cada vez más competitivo, el empresario pequeño enfrenta una serie de obstáculos que limitan su supervivencia a largo plazo y desarrollo; factores como la poca demanda por parte de los clientes, precios poco atractivos y saturación del mercado local, conllevan a tomar la decisión de ingresar a mercados internacionales más rentables; sin embargo, salir al mercado exterior por primera vez puede ser difícil para cualquier empresa pequeña. La internacionalización es un proceso complejo que precisa de estrategias que ayuden a superar las debilidades individuales y multiplique los efectos de las fortalezas para poder afrontar diversos obstáculos como lo son las barreras externas, ya sean de tipo comerciales o gubernamentales, y las internas, aquellas dificultades intrínsecas a la empresa, producto de la ausencia de atributos necesarios en las capacidades y recursos de la organización.

Toda organización está compuesta por unidades funcionales y la articulación eficaz de cada área juega un rol relevante en el desempeño empresarial a nivel corporativo y en el cumplimiento de metas; para ello, el planteamiento de estrategias es clave para la toma de decisiones en una empresa. Una estrategia es un programa o conjunto de actividades planificadas con el fin de lograr los objetivos de una organización, poner en práctica su misión y crear valores de los recursos y habilidades que ella controla. Las estrategias aplicadas en cada área funcional son llamadas “estrategias funcionales”, las cuales nos dan las herramientas necesarias para saber cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos. Las estrategias funcionales, coordinadas entre sí, deben contribuir a que se alcancen los objetivos de la empresa y son esenciales para desarrollar las facultades necesarias que debe poseer todo empresario, más aun si ha decidido incursionar en el mercado internacional.

Ahora bien, considerando la relevancia que significa para los microempresarios contar con los conocimientos, capacidades y recursos para abordar las barreras

que presenta la internacionalización, resulta interesante e implica un aporte el investigar, a través de un estudio de caso, las dificultades que enfrentan al tomar la decisión de abrirse a nuevos mercados y superar los problemas derivados de la dependencia de los intermediarios. Por lo que, para el presente estudio, se tomará como modelo a la cooperativa CEPROVASC, conformada actualmente por 16 PRHOAM (Productores de Hortalizas y Animales Menores) y 271 asociados, localizada en el Valle de Santa Catalina de La Libertad, que a partir del año 2010, junto al apoyo y asesoramiento técnico de la ONG CEDEPAS Norte, logró firmar contrato con la empresa Fairtrasa, exportadora de frutos y hortalizas. De esta manera, CEPROVASC, durante los últimos 5 años ha logrado ingresar su palta orgánica a la Unión Europea, a principales mercados como: España, Holanda y Reino Unido, y es por ello, que debido a su experiencia con Fairtrasa, la presidenta de la cooperativa ha desarrollado el interés de empezar a exportar directamente, y para ello, es sustancial realizar un diagnóstico sobre su situación actual con la finalidad de formular las estrategias más idóneas que le permitan asumir el proceso de exportación exitosamente y lograr así, dejar de ser proveedores de materia prima de otros exportadores y convertirse en articuladores de su propia producción, obteniendo mejores precios e ingresos.

1.2. Formulación del problema

¿Qué estrategias funcionales permiten desarrollar el potencial exportador de la cooperativa CEPROVASC para la comercialización de palta orgánica Hass y Fuerte en Barcelona, España?

1.3. Justificación

Justificación Valorativa práctica:

Esta investigación será valorada por las pequeñas empresas, como cooperativas agrarias, que estén pensando en incursionar en el mercado internacional, y encuentren dificultades para lograr exportar de manera eficaz; al servirles de modelo guía no solo para obtener un diagnóstico de la situación actual de la empresa; si no, lograr contar con las herramientas necesarias, a través de la aplicación de estrategias funcionales, para desarrollar su potencial exportador y comercializar sus productos exitosamente en el mercado exterior. Asimismo, servirá a las instituciones públicas; en fortalecer los diferentes tipos de apoyo brindados a los microempresarios, como capacitaciones y asesoramientos, con el fin de mejorar su competitividad a nivel local e internacional.

Justificación Académica:

El presente proyecto de investigación nos permitirá contrastar los conocimientos adquiridos, a lo largo de la carrera, con la realidad; y nos ayudará a desarrollar la capacidad investigativa, lo cual hoy en día es altamente valorada en el mercado laboral; y, asimismo, complementariamente al desarrollo profesional.

1.4. Limitaciones

Para la culminación del proyecto de investigación encontramos las siguientes limitaciones:

- No se cuenta con fuentes de información suficientes.
- Escasa bibliografía referida a la temática de investigación.
- Carencia de tiempo para dedicarse, exclusivamente, a las tareas de investigación.
- Disponibilidad limitada de tiempo por parte de la presidenta de la cooperativa CEPROVASC para proporcionar la información requerida.
- Información desorganizada, la cual dificulta la entrega a tiempo de la misma.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Determinar las estrategias funcionales que permitan desarrollar el potencial exportador de la cooperativa CEPROVASC para la comercialización de palta orgánica Hass y Fuerte en Barcelona, España – La libertad, 2015

1.5.2. Objetivos Específicos

- Identificar las estrategias funcionales que permitan desarrollar el potencial exportador de la cooperativa CEPROVASC para la comercialización de palta orgánica Hass y Fuerte en Barcelona, España.
- Determinar el mercado internacional para la comercialización de palta orgánica Hass y Fuerte de la cooperativa CEPROVASC.
- Determinar si el producto, palta orgánica Hass y Fuerte, es competitivo en el mercado de España.
- Evaluar la capacidad administrativa de la cooperativa CEPROVASC para el desarrollo del potencial exportador.
- Determinar la disponibilidad de producción de la cooperativa CEPROVASC para la comercialización de palta orgánica Hass y Fuerte en España.
- Analizar los recursos disponibles de la cooperativa CEPROVASC para la comercialización de palta orgánica Hass y Fuerte en España.
- Determinar la capacidad financiera de la cooperativa CEPROVASC.
- Proponer estrategias funcionales que permitan desarrollar el potencial exportador para la comercialización de palta orgánica Hass y Fuerte en Barcelona, España.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes Internacionales

El autor de la tesis “Propuesta de estrategia funcional de innovación en el diseño de proyectos especiales (una empresa de equipamiento didáctico tecnológico)”, Adrián Renato Pacheco Aguilar, presentada para obtener el título de Magister en Ciencias en Administración de Negocios del Instituto Politécnico Nacional de México, Escuela Superior de Comercio y Administración en el año 2009, hace referencia a los diversos obstáculos que afrontan las empresas pequeñas para poder definir una planeación estratégica o al menos estrategias que dirijan las operaciones de la empresa al no disponer del personal competente que asuma tales funciones. Asimismo, resalta las investigaciones realizadas sobre las Pymes, las cuales indican que las estrategias desarrolladas desde la base funcionan para alcanzar los objetivos de las empresas, también llamadas estrategias funcionales, que además permiten desarrollar las capacidades y habilidades, y adquirir los recursos que precise la empresa.

En el año 2009, fue presentada en la Facultad de Administración de la Universidad de Rosario de Bogotá, el trabajo de grado “Estudio de medición de potencial exportador de la empresa de calzado Manufactura Hortúa Leal (MHL)” por los autores María Angélica Herrera Piñeros, Sebastián Hortúa Leal y Andrea Carolina Morales, para obtener el título de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales. Esta investigación concluye en que la empresa del caso de estudio no contaba con las condiciones favorables para iniciar un proceso de internacionalización inmediato, teniendo en cuenta que el comportamiento de expansión y las capacidades competitivas presentan deficiencias que deben mejorarse a fin de llevar a cabo un proceso de exportación del tal magnitud. En relación a lo anterior, es preciso tomar en cuenta que el planteamiento de estrategias adecuadas a la situación de cada empresa analizada son necesarias para poder desarrollar las facultades necesarias que les permitan asumir el reto de la exportación directa.

Según los autores del artículo “Gestión estratégica de las áreas funcionales de la empresa: una perspectiva competitiva internacional”, Luis Fernando Bustamante Zapata, Isabel Amalia Porto Pérez y Fernando Hernández Tobaoda publicada en la Revista de Investigación Desarrollo e Innovación en el año 2013, concluyeron que los entornos competitivos generan presiones que transforman las estructuras de las organizaciones, especialmente, la globalización forma nuevos retos de los cuales ninguna empresa puede escapar. Es por tales razones que la empresa requiere superar las etapas de diagnóstico y proponer mecanismos para potenciar su competitividad. Los nuevos mecanismos de gestión estratégica de la empresa, si bien se enmarcan en la acción de diferentes actores y fuerzas del entorno, deben volcar sus esfuerzos hacia elementos sobre los cuales el gerente tenga directa influencia. La gestión estratégica de las áreas funcionales de la empresa, constituye un elemento fundamental a la hora de competir en cualquier mercado; ya que puede fortalecer procesos al interior de la empresa.

El autor de la tesis “Análisis Estratégico de la producción y comercialización de palta orgánica versus la de palta convencional”, Andrés Santiago Puelma Goya, presentada para obtener el título de Ingeniero Agrónomo de la Universidad Católica de Valparaíso de Chile, Facultad de Agronomía en el año 2011, sostiene que a nivel mundial, los consumidores tienen tres motivaciones fundamentales que los impulsan a la compra de alimentos orgánicos, las cuales están referidas al hecho de que estos productos son inocuos al ambiente, a lo sano y saludable que estos son y al hecho de ser un alimento seguro; sin embargo, muchos consumidores asocian los productos orgánicos como de mejor gusto y de mayor frescura. Asimismo, concluye en que el mercado de la palta orgánica presenta un mayor potencial de crecimiento que el de la palta convencional, producto que el primero se encuentra en una fase de introducción, mientras que el segundo se halla en una fase más avanzada, cuyo crecimiento depende, además, de explorar nuevos mercados, del incremento del consumo per cápita en países donde los mercados ya están desarrollados.

En el año 2012, la Oficina Comercial de ProChile en Madrid realizó un estudio de mercado de palta en España, documento en el cual señala que, el consumo de aguacate en España, goza de un gran precursor, la comunidad inmigrante que lo

tiene incorporado en su dieta alimenticia diaria, así como una tendencia creciente de los profesionales en restauración a usar este tipo de productos y, la buena aceptación que ha estado teniendo entre los consumidores pese a la situación económica que se está viviendo en estos momentos.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Juan Eleazar Anicama Pescorán (2008) en su trabajo de investigación “La agroindustria en la costa norte del Perú. Limitantes y perspectivas: caso del azúcar y del espárrago”, presentada para obtener el grado de Magíster en Economía con mención en Política Económica de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Económicas, determina que la agresividad de los cambios en el mundo contemporáneo nos plantean como reto el aprender a superar nuestras dificultades desde ópticas constructoras de instituciones que viabilicen el desarrollo de las potencialidades que permitan nuestras ventajas comparativas en el mercado internacional y local. Por ello, el diagnóstico personalizado de cada empresa es preciso que, a corto y mediano plazo, logren desarrollar estrategias funcionales que les permitan adquirir las capacidades, habilidades y recursos necesarios para afrontar los obstáculos que el mercado local e internacional presentan; más aún si se trata de pequeñas empresas que toman la decisión de incursionar a nuevos mercados.

La investigación de Jefferson Josimar Reyes Pereda (2014), “Análisis del potencial exportador de las empresas proveedoras de calzado de compras MYPERU del Distrito de El Porvenir al mercado europeo al año 2014”, presentada para obtener el título de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales de la Universidad Privada del Norte, Escuela de Negocios, en la cual el análisis de los resultados, permitió concluir que las empresas proveedoras de calzado de compras MYPERU no poseen potencial exportador al no cumplir con los requisitos que el mercado europeo solicita, como; normas en el etiquetado con todas las características exigidas a nivel internacional, productos ecológicos, productos biodegradables, productos con certificados de calidad y ambientales como ISO 9000 y 14001, productos innovadores con valor agregado. Es frecuente que al diagnosticar a las pequeñas empresas, se hallen puntos débiles en el nivel de competitividad en el entorno nacional y más aún en el internacional, debido a la informalidad, falta de

recursos, bajo nivel de formación académica y profesional, y al limitado acceso a líneas de financiamiento. Todo ello conlleva a reducir las posibilidades a las pequeñas empresas de incursionar en el mercado internacional, condicionándolas a ser dependientes a la demanda local y a competir en mercados saturados, lo cual estos factores, predicen un futuro incierto con un alto riesgo de corta duración de vida para la empresa.

Los autores de la investigación “Estudio de la cadena de palta de Luricocha con criterios de equidad, inclusión y sostenibilidad ambiental”, Adela Cáceres, Iris Camacho, Jodie Ludeña, Miguel Macedo y Hernán Navarro, presentada al Centro Peruano de Estudios Sociales en el año 2009, sostienen que el incremento de las importaciones de palta por parte de los países europeos se ha dado debido a la alta preferencia y los cambios en el hábito de consumo que han venido mostrando tanto ciudadanos europeos como inmigrantes latinos, así como la extensión del consumo por los distintos estratos sociales.

Los autores de la tesis “Planeamiento Estratégico para la Palta de Exportación Del Perú”, Susana Carreras Polack, Yuri Dolorier Orellana, Jorge Horna Torres y Rafael Landauro Carrasco, presentada para obtener el título de el grado de magíster en Administración Estratégica de empresas en el Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú en el año 2007, sostienen que la palta constituye una oportunidad para el Perú, toda vez que presenta ventajas en relación a los principales productores mundiales, contando con condiciones ambientales y climáticas favorables, ocupando el tercer lugar en rendimiento mundial (Ministerio de Agricultura, 2006) y posibilitando una oferta amplia y de contra estación que permite llegar a más mercados y obtener mejores precios. En general, el mercado internacional reconoce la excelencia del producto en cuanto a la calidad por las características del tamaño, textura, color y sabor, logrando una buena acogida en los más exigentes paladares europeos.

Katty Sánchez Amiquero (2004) en su trabajo de investigación “Perfil de mercado de la palta” presentado para el Programa de Desarrollo Rural Sostenible en Cajamarca, hace referencia a la palta como un producto exótico que presenta muchas características convenientes para los consumidores que se preocupan por

la salud pero que a la vez no sacrifican el sabor de sus platos. El mercado exterior de palto Hass es muy amplio y dinámico, lo cual sugiere que seguirá expandiéndose y que las perspectivas a largo plazo de los productores de palto serán positivas.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Capítulo I: ESTRATEGIAS FUNCIONALES

2.2.1.1. Definición de estrategia

El concepto de estrategia es antiguo, es de origen griego y deriva de la fusión de dos términos: stratos (“ejército”) y agein (“conductor”, “guía”). Periódicamente, el término estrategia ha ido evolucionando; en sus inicios, hacía referencia al arte de dirigir las operaciones militares, especialmente aplicado en momentos de contiendas. Precisamente, en este contexto, la estrategia dará cuenta de una serie de procedimientos que tendrán como finalidad derrotar a un enemigo.

El concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada. Así, de acuerdo con diferentes autores, aparecen definiciones tales como:

Smith (1977) señala que, en el mundo de los negocios, la fórmula para obtener éxito es a través de la creación de estrategias, las cuales las define como:

El plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en que comprometerse y el plan para conseguir una posición favorable en el campo empresarial. Es tomar medidas para hacer frente a un mundo externo siempre cambiante y comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerle frente. (p.88).

Desde otra perspectiva, Halten (1987), hace referencia al término estrategia como:

El proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica. (p.183).

De igual forma, Stoner y Freeman (1994), establecen que:

El concepto de estrategia puede definirse a partir de cuando menos dos perspectivas: (1) desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer y (2) desde la perspectiva de lo que finalmente una organización hace.

En la primera perspectiva, la estrategia es “el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión”. En esta definición, el vocablo “programa” implica un papel activo, racional y bien definido que desempeñan los administradores al formular la estrategia de la organización. La segunda perspectiva, la estrategia es “el patrón de las respuestas de la organización a su

ambiente a través del tiempo”. Conforme a esta definición, toda organización cuenta con una estrategia (no necesariamente eficaz) aun cuando nunca haya sido formulada de modo explícito. Esta visión de estrategia es aplicable a las organizaciones cuyos administradores son reactivos – aquellos que responden pasivamente y se ajustan al entorno solo cuando surge la necesidad. (p. 206).

En conformidad con la postura de los dos autores anteriormente mencionados, una organización deberá tener bien definidos sus objetivos, y para el logro de los mismos, la estrategia es el medio, la vía para alcanzarlos. Además, la declaración de la misión le va a imprimir fuerza a lo que se quiere obtener por parte de la organización.

Otra forma de analizar el concepto es el de Porter (1996), quien establece que:

La estrategia es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades. Si solo existiera una posición ideal no habría necesidad de contar con una estrategia. Las empresas enfrentarían un imperativo sencillo: ganar la carrera para descubrirla y tomar posición de ella.

En la actualidad, las estrategias son claves para las decisiones de la empresa. La estrategia implica un alto conocimiento del pasado y a la vez, una clara visión del futuro. En vista de lo cual, luego de haber revisado las definiciones de estrategias, aportadas por diversos autores, para esta investigación, la conceptualizaremos de la siguiente manera: una estrategia es el programa o conjunto de actividades planificados con el fin de lograr los objetivos de una

organización, poner en práctica su misión y crear valores de los recursos y habilidades que ella controla.

2.2.1.2. Niveles de estrategias

Desde el punto de vista de Stoner y Freeman (1994), las estrategias se clasifican en: nivel corporativo, línea de negocio o unidad de negocio, y de funcionalidad. (p. 208-219).

2.2.1.2.1. Estrategia a nivel corporativo

La estrategia de nivel corporativo la formula la alta dirección con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de organizaciones que cuentan con más de una línea de negocios. Las principales preguntas que se deben responder a este nivel son las siguientes: ¿en qué tipo de negocios se debe involucrar la compañía? ¿Cuáles son las metas y las expectativas para cada negocio? ¿Cómo se deben asignar los recursos para que se pueda alcanzar las metas?

Peter Drucker afirma que al desarrollar las metas del nivel corporativo, las compañías deben decidir dónde desean ubicarse en lo que respecta a las ocho siguientes categorías: posición en el mercado; innovación; productividad; recursos físicos y financieros; rentabilidad; desempeño y

desarrollo administrativo; desempeño y actitudes de los trabajadores; y responsabilidad pública. Sin embargo, en ambientes turbulentos, una empresa bien puede buscar a toda costa la estabilidad recurriendo sólo a las fuerzas con que cuenta con el fin de lograr sobrevivir hasta la llegada de tiempos más favorables. Para realizar lo anterior, la corporación tendrá que replegarse o efectuar una retirada estratégica de planes de crecimiento que resulten ambiciosos en exceso.

2.2.1.2.2. Estrategia de Unidad de Negocio

Esta estrategia se ocupa de la administración de los intereses y operaciones de un negocio en particular. Trata con preguntas tales como las siguientes: ¿cómo competirán los negocios dentro de su mercado? ¿Qué productos y servicios debería ofrecer? ¿A qué clientes intenta servir? ¿De qué manera deberán ser administradas las diversas funciones (producción, mercadotecnia, finanzas, etc.) a fin de satisfacer las metas del mercado? ¿Cómo serán distribuidos los recursos dentro del negocio? La estrategia de

la unidad de negocio estratégica intenta determinar el enfoque que debe aplicarse a su mercado y cómo debe conducirse un negocio, teniendo presentes los recursos y las condiciones de mercado.

Muchas corporaciones tienen variados intereses en diferentes negocios. A los ejecutivos de la alta administración les resulta difícil organizar las actividades tan complejas y diversas de su corporación. Una manera de tratar este problema consiste en crear unidades estratégicas de los negocios. Una unidad comercial estratégica (UCE) agrupa todas las actividades del negocio dentro de una corporación multi-negocios que produce un tipo particular de bienes o servicios y las trata como una sola unidad de negocios. El nivel corporativo proporciona un conjunto de directrices para dicha unidad, la cual posteriormente desarrolla sus propias estrategias a nivel de unidad comercial. El nivel corporativo revisa luego los planes de estas unidades y negocia los cambios en caso de ser necesarios. Las empresas de un solo negocio recurren a la formulación de estrategias a nivel de unidad comercial, a

menos que estén estudiando la posibilidad de ampliarse a otros tipos de negocio. En ese momento se hace necesaria la planeación estratégica a nivel corporativo.

2.2.1.2.3. Estrategia a nivel funcional

Las estrategias funcionales son más detalladas que las estrategias organizacionales, además de que sus horizontes de tiempo son más cortos. Su propósito presenta tres aspectos: (1) la comunicación de objetivos de corto plazo, (2) la descripción de las acciones necesarias para el logro de los objetivos de corto plazo, y (3) la creación de un ambiente que favorezca su logro. Es de gran importancia que los administradores de los niveles inferiores participen en el desarrollo de las estrategias funcionales, de modo que comprendan adecuadamente qué es lo que es preciso realizar y se sientan más comprometidos con el plan.

Asimismo, Del Val Pardo (2005), en referencia a las estrategias funcionales, afirma que:

La mayoría de las empresas se centran en las oportunidades de crecimiento y en desarrollar

estrategias a largo plazo. Las áreas funcionales o por proceso no se atienden al no considerarse piezas clave en la actividad económica. De ser así la empresa puede peligrar y no será capaz de responder efectivamente a las demandas futuras de su/s negocio/s. (p. 95).

Según el autor antes mencionado, las empresas no solo deben enfocarse en plantear estrategias a largo plazo, las que, por lo general, son aplicadas a nivel de organización y de negocio; sino, prestar mayor atención a las estrategias que se aplican en el nivel funcional, las cuales no deben ser vistas por separado, pues corresponden a un mismo proceso de selección estratégica.

Tal como señala Palm (1993):

(...) Si una organización compite en diferentes industrias, su planificación estratégica se realizará de “arriba hacia abajo”, esto es, primero se desarrolla la estrategia organizacional y posteriormente, la de negocios. Si, por otra parte, la organización tiene pocos productos y compite en pocos mercados, se usa frecuentemente el proceso de “abajo hacia arriba” (...).

El proceso para la elaboración de estrategias se puede dar de dos diferentes maneras: la primera de ellas, en la cual se formulan las estrategias a Nivel

Organizacional, para después de ellas desprender las Estrategias de Negocios y finalmente llegar a las Estrategias Funcionales de la empresa y la segunda, donde se puede iniciar enunciando las Estrategias Funcionales para terminar el proceso de formulación estratégica en el nivel más alto de la empresa.

Francés (2001), citado por Figueroa (2012), define a las estrategias funcionales como las más cercanas a cómo hay que hacer las cosas, y a cómo se deben utilizar y aplicar los recursos.

En conclusión, las estrategias funcionales son el conjunto de acciones y/o actividades que asumirá cada unidad funcional en una organización, las cuales nos direccionarán a cómo hacer las cosas.

2.2.1.3. Tipos de estrategias funcionales

De acuerdo con Wheelen y Hunger (2007), los tipos de estrategias funcionales se clasifican en: estrategia de marketing, financiera, investigación y desarrollo, operaciones, compras, logística, administración de recursos humanos y tecnología de información. (p. 190-198).

2.2.1.3.1. Estrategia de marketing

La estrategia de marketing se concentra en el precio, la venta y la distribución de un producto.

Según Weihrich y Koontz (1995), estas estrategias, también llamadas estrategias de mercadotecnia, tienen como finalidad la creación de productos y/o servicios que cumplan con las expectativas y exigencias del cliente objetivo.

2.2.1.3.2. Estrategia financiera

Por lo general, la estrategia financiera intenta maximizar el valor financiero de una empresa.

El equilibrio entre lograr la razón de apalancamiento deseado y depender de financiamiento interno a largo plazo a través del flujo de efectivo.

Los especialistas en finanzas son responsables de la previsión y del planeamiento financiero, de evaluar las propuestas de inversión, de asegurar la financiación de diversas inversiones y del control de los recursos financieros. (...). (Certo, Peter y Ottensmeyer, 1996, p. 101).

2.2.1.3.3. Estrategia de investigación y desarrollo (I/D)

La estrategia de I y D se ocupa de la innovación y el mejoramiento de productos y procesos. También aborda la mezcla adecuada de diferentes tipos de I y D (básica, de productos o de procesos) y la pregunta de cómo tener acceso a nueva tecnología, ya sea a través del desarrollo interno, de la adquisición externa o de alianzas estratégica.

Muchas empresas no pueden llegar a desarrollarse, y ni siquiera sobrevivir, si no generan una corriente constante de nuevos productos. Los especialistas en investigación y desarrollo trabajan en el diseño de nuevos productos en apoyo de la estrategia a nivel empresarial.

De acuerdo con Certo, Peter y Ottensmeyer (1996), la investigación y desarrollo permiten que los productos logren el nivel de producción esperado, para luego ser lanzados al mercado. Este proceso involucra la

generación y la selección de conceptos, la planificación y desarrollo del producto y tal vez incluso la prueba de comercialización.

2.2.1.3.4. Estrategia de operaciones

La estrategia de operaciones determina cómo y dónde se fabricará un producto o servicio, el nivel de integración vertical del proceso de producción, el despliegue de recursos físicos y las relaciones con los proveedores. Debe ocuparse también del nivel óptimo de tecnología que la empresa debe usar en sus procesos de operaciones.

Según Certo, Peter y Ottensmeyer (1996), los especialistas en esta área toman decisiones referentes a las necesidades de capacidad de planta, a la inversión en plantas productivas, a los procesos de fabricación y producción y a los requerimientos de existencias. Asimismo, señala que dos aspectos importantes de la estrategia operativa son el control de costos y la mejora de la eficiencia de las operaciones en la planta productiva.

2.2.1.3.5. Estrategia de compras

La estrategia de compras se ocupa de obtener materias primas, partes y suministros necesarios para realizar la función de operaciones.

2.2.1.3.6. Estrategia de logística

Estrategia logística se encarga del flujo de productos hacia el proceso de manufactura y hacia el exterior de éste. Hay tres tendencias evidentes relacionadas con esta estrategia: la centralización, la subcontratación y el uso de internet.

2.2.1.3.7. Estrategia de administración de recursos humanos

Según Certo, Peter y Ottensmeyer (1996), las estrategias de recursos humanos se basan en el análisis tanto externo como interno. El primero incluye el seguimiento de la evolución de las leyes y normativas que afectan al empleo (como las leyes de igualdad de oportunidades de empleo), el estudio de cambios en los sindicatos de trabajadores y en los convenios laborales, así como el análisis de la situación en el mercado laboral; el segundo, incluye la investigación de áreas problemáticas específicas, como la baja productividad, el giro laboral excesivo o las altas tasas de accidentes laborales. Además, las estrategias de recursos humanos pueden involucrar el análisis y la propuesta de cambios en la estructura y en el clima de la organización.

2.2.1.3.8. Estrategia de tecnología de información

Las corporaciones usan cada vez más la estrategia de tecnología de información para que sus unidades de negocio obtengan una ventaja competitiva.

2.2.2. Capítulo II: POTENCIAL EXPORTADOR

2.2.2.1. Definición

El Centro Europeo de Empresas e Innovación de Galicia ([BIG Galicia], 2010) definió al potencial exportador como “la presencia en la empresa de una serie de atributos en grado suficiente que le permitan acceder a los mercados exteriores con un nivel de riesgo controlado.”

Paredes (2014), “es la facultad que tiene una empresa para exportar utilizando sus fortalezas, debilidades para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado internacional.”

2.2.2.2. Indicadores

IBERGENIA citado por Reyes (2014), afirma que, cuando una empresa se plantea la posibilidad de exportar debe tener en cuenta en primer lugar cuáles son las razones por las cuales está realmente interesada en salir a los mercados internacionales. Asimismo, menciona que para conocer si una empresa y el empresario están listos para entrar en los mercados internacionales se deben tener claras las razones para su internacionalización. Para ello, el análisis de potencial exportador incluye: análisis del producto o servicio, capacidad administrativa, disponibilidad de producción, recursos disponibles y capacidad financiera.

2.2.2.2.1. Análisis del producto o servicio

Se estudiara el tipo de producto, características, posicionamiento en el mercado nacional, posibilidades en el exterior, atributos, etc.

2.2.2.2.2. Capacidad administrativa

Si el personal tiene cuenta con las herramientas y conocimientos necesarios para ejercer todos los procedimientos antes de exportar.

2.2.2.2.3. Disponibilidad de producción

Si puede cumplir con los volúmenes de producción para atender una demanda del exportador.

2.2.2.2.4. Recursos disponibles

Si la empresa tiene la tecnología necesaria para el desarrollo y producción de los bienes a exportar.

2.2.2.2.5. Capacidad financiera

Está determinada por las posibilidades económicas o recursos propios que ésta tenga para solventar una exportación.

2.2.3. Capítulo III: COOPERATIVA CEPROVASC

2.2.3.1. Historia

La Central de Productores Agropecuarios del Valle Santa Catalina fue inscrita en junio del 2009 como asociación de productores. Está conformada por 16 organizaciones de base denominadas PRHOAM (Productores/as de Hortalizas Orgánicas y Animales Menores), los mismos que se crearon con la finalidad de generar una agricultura sostenible que contribuya a la conservación del medio ambiente, es así que como una experiencia piloto se forma hace 6 años el PRHOAM Santa Rosa una organización liderada por jóvenes quienes comenzaron con todo un paquete tecnológico en el manejo e implementación de una agricultura orgánica en el Valle Santa Catalina.

A raíz de esta experiencia de organización es que los mismos productores se ven en la necesidad de crear más organizaciones para mejorar tecnológicamente su producción y poder acceder en mejores condiciones y respondiendo a las necesidades de los mercado, es así que hoy en día se cuentan con 16 organizaciones que de manera organizada propusieron la conformación de la Central de Productores, esta organización se crea con el fin de contribuir al desarrollo socio económico de sus asociados, su familia y la comunidad, pudiendo brindar a sus socios servicios que le permitan generarse mayores ingresos y mejorar su calidad

de vida articulándolo al mercado de manera directa, así como también priorizando la ejecución de actividades agropecuarias, actuando con responsabilidad social, preservando y gestionando la calidad del medio ambiente, y con una visión de desarrollo sostenible.

Ahora, la CEPROVASC tiene varias parcelas en diferentes etapas de crecimiento y producción, todas ellas suman aproximadamente 265 ha., en las cadenas productivas de palta, piña y hortalizas; las mismas que se encuentran distribuidas en el Valle de Santa Catalina entre los distritos de Laredo, Poroto y Simbal. Debido a la alta demanda que se tiene por el fruto de la palta, tanto de su principal comprador, la empresa Fairtrasa que es un apoyo importante en la formación de esta cadena productiva,

Desde el 2009, cuentan con el apoyo del Fondo Empleo, Junta Andalucía y Gobierno Vasco y con el asesoramiento y acompañamiento de CEDEPAS NORTE; para la ampliación de frontera agrícola de manera tecnificada, empleando los principios de la agricultura orgánica y riego por goteo. Esta organización brinda valor agregado a su producción en el sentido que selecciona sus frutos antes de sus ventas, obteniendo precios diferenciados según su selección: primera, segunda y tercera. Su mercado se orienta a la venta de fruto para consumo en fresco. Asimismo debemos indicar que esta organización se ha constituido en la articuladora de los productores del Valle de Santa Catalina.

A inicios del año 2015, luego de identificar sus debilidades en la parte empresarial y las limitaciones existentes; así como también, evaluar las ventajas de convertirse en cooperativa la junta directiva toma la decisión de constituirse en un modelo cooperativo.

2.2.3.2. Visión

“Ser la Cooperativa, más importante de la Región, reconocida a nivel nacional e internacional, debido a la calidad de sus productos orgánicos que oferta; elevando así su competitividad y fortaleciendo su posicionamiento en el mercado como sector cooperativo, para mejorar los ingresos y las condiciones socioeconómicas de las familias de sus asociados”.

2.2.3.3. Misión

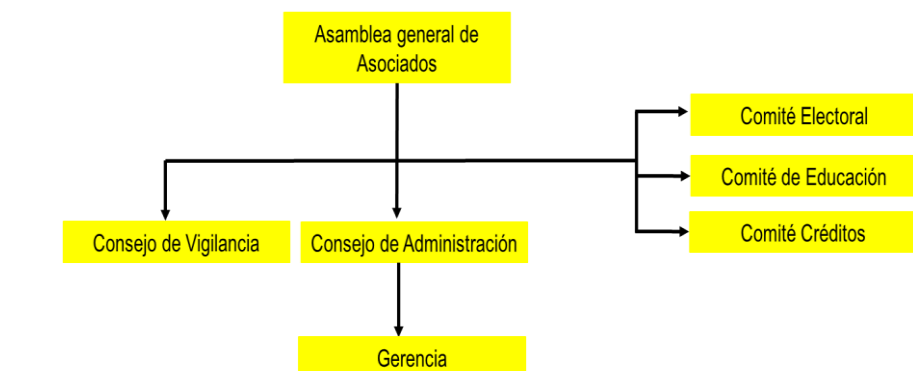
“Somos una Cooperativa de productores/as asociados/as, que garantiza eficiencia y eficacia, mediante la producción, acopio, procesamiento y comercialización de productos orgánicos; para satisfacer las demandas de la población en general, empresas e instituciones; destacando en la calidad de sus productos, soportada en el compromiso de sus asociados/as; combinando el conocimiento tecnológico ancestral y moderno; que en conjunto generan mejores condiciones de vida de las familias y socios/as de nuestra Cooperativa”.

2.2.3.4. Valores

- **Tolerancia:** Valoramos y respetamos los distintos modos de ser y de pensar de nuestros/as asociados/as, en el marco de las relaciones de convivencia sociocultural.
- **Democracia:** Valoramos que las diferentes decisiones sobre la vida institucional y de la gestión del desarrollo se basen en la toma de decisiones compartidas.
- **Justicia:** Valoramos la igualdad de nuestros/as asociados/as y grupos con quienes trabajamos. Buscamos que nuestra intervención ayude a resolver las necesidades humanas en nuestro territorio.
- **Responsabilidad:** Valoramos la actuación de los/as asociados/as por sus convicciones, y el compromiso de cumplir con los acuerdos sostenidos.

- **Solidaridad:** Valoramos la capacidad de asumir compromisos de contribuir a la solución de adversidades ajenas.
- **Competitividad:** Valoramos el posicionamiento de los procesos y resultados traducidos en logros institucionales.
- **Libertad:** Valoramos la actuación de nuestros asociados/as sin coacción, en el marco del ejercicio pleno de sus derechos.
- **Transparencia:** Valoramos la apertura y la implementación de normas de buen gobierno en nuestros/as asociados/as.
- **Honestidad:** Valoramos la honradez en todos los espacios y accionar de nuestros/as asociados/as y grupos destinatarios.
- **Autenticidad:** Valoramos la creatividad y la veracidad.
- **Lealtad:** Valoramos la confianza depositada y la correspondencia efectiva a quienes realizan trabajos conjuntos con la Cooperativa.
- **Trabajo:** Valoramos el desprendimiento y los aportes al desarrollo de nuestros/as asociados/as, trabajadores/as y cooperantes.

2.2.3.5. Estructura orgánica



2.2.4. Capítulo IV: PALTA

2.2.4.1. Generalidades

2.2.4.1.1. Descripción del producto

Paltas frescas o secas. Es un fruto de color verde y por dentro tiene un color amarillo verdoso.

2.2.4.1.2. Partida Arancelaria

0804.40.00.00 : AGUACATES (PALTAS), FRESCAS O SECAS

2.2.4.1.3. Nombre Científico

Persea americana (Miller)

2.2.4.1.4. Nombre Comercial

Palta, avocado, aguacate

2.2.4.1.5. Origen

Se reconoce que el palto se originó en México, de donde se extendió a las Antillas y la parte norte de América del Sur. Presente en el Perú precolombino con el nombre de palta.

2.2.4.1.6. Razas

Mexicana, Guatemalteca y Antillana

2.2.4.2. Clasificación taxonómica

Williams, L.O. (1997) citado por Ministerio de Agricultura y Riego (2015) plantea la clasifica taxonómicamente de la palta de la siguiente manera:

Tabla N° 01. Clasificación taxonómica de la palta

Taxonomía	
Reino	Plantae
División	Magnoliophyta
Clase	Magnoliophyta
Orden	Laurales
Familia	Lauraceae
Tribu	Persea
Género	Persea
Especie	Persea americana

Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria (2015). La Palta “Producto Estrella de Exportación”: Tendencias de la producción y el comercio de palta en el mercado internacional y nacional (p. 9).

Elaboración: propia

2.2.4.3. Composición bioquímica

Según Braverman (1978), la composición bioquímica de 100 gramos de palta es la siguiente:

Tabla N° 02. Composición bioquímica de 100 gr de palta

Componentes	Cantidades
Agua	75 g
Fibra	1.6 g
Proteínas	1.7 g
Hidratos de carbono	5,9 g
Grasas	15,4 g
Aceites saturados	2.2 g
Aceites monoinsaturados	8,9 g (96% ácido oleico)
Aceites poliinsaturados	8.9 g (98% ácido linoleico)
Vitamina A	85 ug
Vitamina D	10 ug
Vitamina E	3 mg
Vitamina C	14 mg
Vitamina K	8 ug
Vitamina B1	0,11 mg
Vitamina B2	0,20 mg
Vitamina B6	0,45 mg
Niacina	1,6 mg
Ácido pantoténico	1 mg
Biotina	10 ug
Ácido fólico	32 ug
Calcio	10 mg
Hierro	1,06 mg

Fósforo	40 mg
Sodio	4 mg
Potasio	463 mg
Magnesio	41 mg
Manganeso	2,3 mg
Cobre	0,35 mg
Azufre	25 mg
Cloro	10 mg
Energía	160 kcal

Fuente: Braverman, J. (1978). *Introducción a la bioquímica de los alimentos*. Barcelona: Omega

Elaboración: propia

2.2.4.4. Variedades

El Ministerio de Agricultura y Riego ([MINAGRI], 2008) indica que existen más de 500 variedades, pero sólo tienen importancia económica los cruces de las variedades guatemaltecas por mexicanas y guatemaltecas por antillanas. Las variedades de palta de mayor importancia para los mercados son: Hass, Fuerte, Nabal, Ettinger, Edranol, Bacón y Negra de la Cruz.

Para el presente estudio solo se tomarán en cuenta las dos primeras variedades de mayor importancia para los mercados.

2.2.4.4.1. Palta Hass (Guatemalteca x Mexicana)

Es una variedad lograda en el estado de California. Sus frutos son de forma oval piriforme, tamaño mediano (200 a 300 gr.), excelente calidad. La cáscara es granular, medianamente gruesa, se pela con facilidad y va cambiando del verde al púrpura conforme madura. La pulpa no tiene fibra y su contenido de aceite fluctúa entre 18 y 22%. La semilla es de tamaño pequeño, forma esférica y adherida a la pulpa. El fruto puede permanecer en el árbol un cierto tiempo después de alcanzar la madurez, sin perder su calidad. El árbol es muy sensible al frío y de elevada productividad. Es la variedad de mayor importancia en

los mercados, resistiendo bastante bien el transporte y almacenamiento.

2.2.4.4.2. Palta Fuerte (Guatemalteca x Mexicana)

Esta palta proviene de la yema sacada de un árbol nativo de Atlixo (México), tiene características intermedias entre la raza mexicana y guatemalteca. Los frutos presentan aspecto piriforme, de tamaño mediano (300 a 400 gr.). Su largo medio es de 10 a 12 cm. y su ancho de 6 a 7 cm. La cáscara es ligeramente áspera al tacto, se separa con facilidad de la carne, medianamente gruesa, de color verde y consistencia verdosa. La calidad de la pulpa es buena; los frutos tienen poca fibra y semillas de tamaño mediano, variando su contenido de aceite entre 18 y 26%.

2.3. Marco Conceptual

2.3.1. Estrategias funcionales

Son el conjunto de acciones y/o actividades que asumirá cada unidad funcional en una organización, las cuales nos direccionarán a cómo hacer las cosas.

2.3.2. Potencial exportador

Es la presencia en la empresa de una serie de atributos en grado suficiente que le permitan acceder a los mercados exteriores con un nivel de riesgo controlado.

CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS

3.1. Formulación de la hipótesis

Las estrategias funcionales propuestas permiten desarrollar el potencial exportador de la cooperativa CEPROVASC para la comercialización de palta orgánica Hass y Fuerte en Barcelona, España.

3.2. Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN DE LA VARIABLE	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
VARIABLE INDEPENDIE NTE: Estrategias Funcionales	Las estrategias funcionales son centradas en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada	Esta variable se mide a través de estrategias aplicadas a cada unidad funcional: marketing, financiera, operaciones y recursos	Marketing	Mix de marketing	- ¿Qué estrategias funcionales se han aplicado en la Cooperativa?	Cuestionario
			Financiera	Fuentes de financiamiento		
			Operaciones	Capacidad		
				Compras		
				Calidad		
Procesos						

	área funcional de cada negocio o unidad estratégica, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos.	humanos.		Recursos Humanos	Selección de personal Proceso de inducción Capacitación Evaluación del desempeño	
VARIABLE DEPENDIENTE: Potencial Exportador	El potencial exportador es la facultad que tiene una empresa para exportar utilizando sus fortalezas, debilidades para	Esta variable se mide a través de las siguientes dimensiones: selección del mercado, análisis de producto o servicio,	Selección del mercado	Análisis del mercado internacional	- Principales exportadores - Principales importadores - Precios internacionales	Trademap, GTI del Global Trade Atlas y Sunat
				Análisis del mercado nacional	- Exportaciones de palta - Principales empresas exportadoras	
				Selección del mercado objetivo	- Importadores mundiales - Importadores de palta peruana	Trademap

	aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado internacional	capacidad administrativa, disponibilidad de producción, recursos disponibles y capacidad financiera.		Análisis estratégico del mercado objetivo	<ul style="list-style-type: none"> - Información general - Requisitos para exportar a la Unión Europea - Estadísticas de importación 	ICEX / SIICEX / Trade map / Export- Helpdesk
			Análisis de producto o servicio	Producto adecuado	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Con qué características específicas cuenta su producto que pueda ser de valor para el mercado exterior? 	Cuestionario
				Experiencia comercial	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Su empresa vende el producto en el mercado nacional y/o internacional? Justifique - ¿Su empresa cuenta con contactos comerciales en el exterior que requieran su producto? ¿Cuáles? 	
			Capacidad administrativa.	Estructura orgánica	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Su empresa posee una estructura orgánica definida? ¿En base a qué? 	

				Compromiso organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuáles son las metas y objetivos de la empresa en materia de exportaciones? - ¿Sus colaboradores se encuentran comprometidos para alcanzar los objetivos propuestos? ¿En base a qué? 	
				Conocimientos especializados en comercio exterior	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuenta con un plan de negocios para la exportación? - ¿Conoce las formas de exportación? - ¿Conoce los medios de transporte para realizar la exportación? - ¿Qué Incoterm utilizaría para exportar? 	
				Disponibilidad de producción	Volumen de producción	- ¿Cuánto (en toneladas) produce anualmente?
					Capacidad de producción	- ¿Su empresa cuenta con capacidad para

					ampliar la producción actual? ¿En cuánto?	
			Recursos Disponibles	Tecnología necesaria	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuenta con la tecnología suficiente que le permita producir productos de alta calidad? - ¿Sus máquinas cuentan con el mantenimiento adecuado? 	
				Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Posee la infraestructura necesaria que le permita tener un adecuado manejo de inventarios? - ¿El área destinada para la producción, cumple con los requisitos necesarios que exige la Unión Europea? 	
				Materiales e insumos	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuenta con los materiales e insumos que le genere la calidad de productos requerida por el 	

					mercado exterior?	
				Personal Calificado	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuenta con personal calificado para realizar todo el proceso productivo? - ¿Cuenta con el personal calificado para realizar operaciones de comercio exterior? ¿En qué especialización? 	
			Capacidad Financiera	Nivel de liquidez	- Ratios financieros	Análisis documentario

CAPÍTULO 4. MATERIALES Y MÉTODOS

4.1. Tipo de diseño de investigación.

La investigación es de tipo transeccional o transversal: Correlacional - causal.

4.2. Material de estudio.

4.2.1. Unidad de estudio.

Cooperativa CEPROVASC

4.2.2. Población.

Cooperativa CEPROVASC

4.2.3. Muestra.

No probabilista, aplicada a la presidenta de la cooperativa CEPROVASC.

4.3. Técnicas, procedimientos e instrumentos.

4.3.1. De recolección de información.

- Cuestionario abierto y cerrado aplicados a la presidenta de la cooperativa CEPROVASC.
- Herramientas de inteligencia comercial como Trademap, GTI del Global Trade Atlas, Export-helpdesk, Siicex, Icx y Sunat utilizadas para la recolección de datos con la finalidad de seleccionar el mercado objetivo.

4.3.2. De análisis de información.

- Análisis documentario
- Análisis de cuadros estadísticos
- Análisis de resultados de los cuestionarios

CAPÍTULO 5. RESULTADOS

Los resultados de la presente investigación se analizan a través de los objetivos planteados:

5.1. Estrategias Funcionales

- **Objetivo N° 01**

Identificar las estrategias funcionales que permitan desarrollar el potencial exportador de la cooperativa CEPROVASC para la comercialización de palta orgánica Hass y Fuerte en España - La Libertad, 2015.

Este objetivo se logró a través de la aplicación de un cuestionario cerrado (Ver Anexo N° 01) a la presidenta de la Cooperativa y se demuestra a través de la Tabla N° 03. Resumen de resultados obtenidos en el cuestionario aplicado a la presidenta de la cooperativa CEPROVASC.

Tabla N° 03. Resumen de resultados obtenidos en el cuestionario aplicado a la presidenta de la cooperativa CEPROVASC

ESTRATEGIAS DE MARKETING	Estrategias de Producto	Estrategia de penetración selectiva	CEPROVASC sí aplica estrategias funcionales para el área de marketing, área de operaciones o producción y para el área de recursos humanos; sin embargo, para el área financiera, indicó no haber aplicado estrategia alguna.
	Estrategias de Precio	Estrategia de precios orientados a la competencia.	
	Estrategias de Plaza	Distribución selectiva	
	Estrategias de Promoción	Estrategia de Publicidad	
ESTRATEGIAS DE OPERACIONES O PRODUCCIÓN	Estrategia de calidad		
	Estrategia de producto		
ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS	El proceso de inducción		
	La capacitación interna o externa de los trabajadores		

Fuente: Entrevista (Ver Anexo N° 02. Resultado del cuestionario cerrado aplicado a la presidenta de la cooperativa CEPROVASC)

Elaboración: Propia

5.2. Potencial Exportador

- **Objetivo N° 02**

Determinar el mercado internacional para la comercialización de palta orgánica Hass y Fuerte de la cooperativa CEPROVASC.

Este objetivo se logró a través del análisis de la información recopilada que facilitan las herramientas de inteligencia comercial y se manifiesta a través de los siguientes indicadores: el primer indicador análisis del mercado internacional, el cual se demuestra en las tablas: Tabla N° 04. Principales países exportadores de palta a nivel mundial en miles de dólares americanos FOB: Año 2010 – 2013, Tabla N° 05. Principales países importadores de palta a nivel mundial en miles de dólares americanos FOB: Año 2010 – 2013 y Tabla N° 06. Precios internacionales de exportación de palta a nivel mundial en miles de dólares americanos FOB: Año 2010 – 2013; el segundo indicador análisis del mercado nacional, en las tablas: Tabla N° 07. Exportaciones de palta a nivel nacional en miles de dólares americanos FOB: Años 2009 – 2013 y Tabla N° 08. Principales empresas exportadoras de palta a nivel nacional: Año 2013; el tercer indicador selección del mercado objetivo, en las tablas: Tabla N° 09. Mercados potenciales para la importación de palta: Años 2010 – 2013 y Tabla N° 10. Mercados potenciales para la importación de palta peruana: Años 2010 – 2013; y el cuarto indicador análisis estratégico del mercado objetivo, en las tablas: Tabla N° 11. Información general de España, Tabla N° 12. Requisitos específicos para exportar palta a la Unión Europea, Tabla N° 13. Importaciones de palta en miles de dólares americanos FOB: Años 2010 – 2013 y Tabla N° 14. Importaciones de palta de empresas peruanas en dólares americanos FOB y en Kilogramos: Año 2014.

▪ **Indicador N° 01: Análisis del mercado internacional**

- **Principales exportadores**

Tabla N° 04. Principales países exportadores de palta a nivel mundial en miles de dólares americanos FOB: Años 2010 – 2013

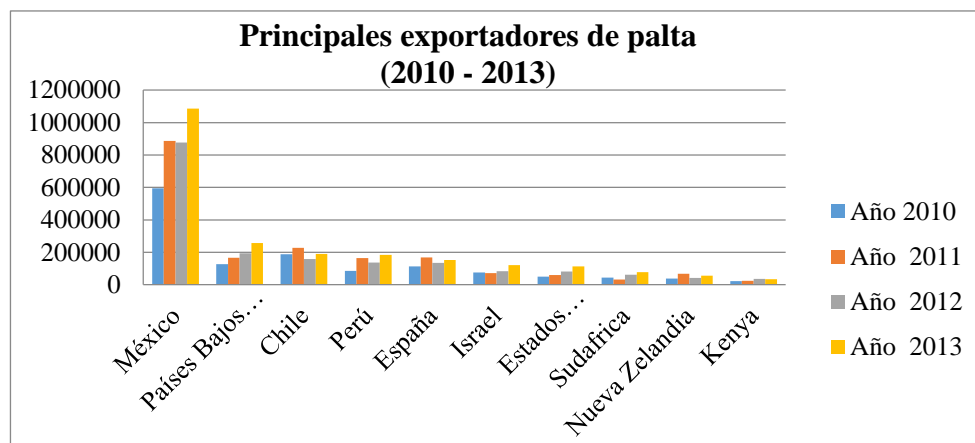
Exportadores	2010	2011	2012	2013	(% Part. 2013)
México	594,010	887,642	877,908	1'086,934	44.77%
Países Bajos (Holanda)	126,741	167,089	194,216	257,621	10.61%
Chile	188,199	227,697	159,257	190,116	7.83%
Perú	84,848	164,399	136,208	185,019	7.62%
España	113,623	167,615	135,492	153,660	6.33%
Israel	75,040	71,487	83,266	122,121	5.03%
Estados Unidos de América	49,490	59,469	82,469	114,178	4.70%
Sudafrica	44,617	31,727	61,876	77,210	3.18%
Nueva Zelanda	37,791	67,690	43,122	56,725	2.34%
Kenya	21,718	24,897	35,729	34,742	1.43%
Total general	1'336,077	1'869,712	1'809,543	2'278,326	100%

Fuente: TRADEMAP

Elaboración: propia

En la Tabla N° 04 se muestran los principales exportadores de palta a nivel mundial durante el periodo 2010-2013. México se ubica como primer puesto con un valor de exportación FOB de 1'086,934 miles de dólares americanos en el año 2013 con una participación en el mercado mundial de 44.77%, seguido por Holanda con un 10.61%, Chile con un 7.83%, Holanda y Chile. Asimismo, Perú se ubica en el cuarto lugar, con un valor de exportación FOB de 185,019 miles de dólares americanos. Perú ha venido mostrando un crecimiento optimista durante ese periodo, logrando la cuarta posición con un 7.62%.

Gráfico N° 01. Principales países exportadores de palta a nivel mundial en miles de dólares americanos FOB: Años 2010 – 2013



Fuente: TRADEMAP
Elaboración: propia

Tal como se muestra en el Gráfico N° 01, México se ha posicionado como el principal exportador de palta a nivel mundial durante el periodo 2010-2013. Perú, pese a que en el año 2012, disminuyeron sus exportaciones, se recuperó en el año 2013, ubicándolo en el cuarto lugar.

- Principales importadores

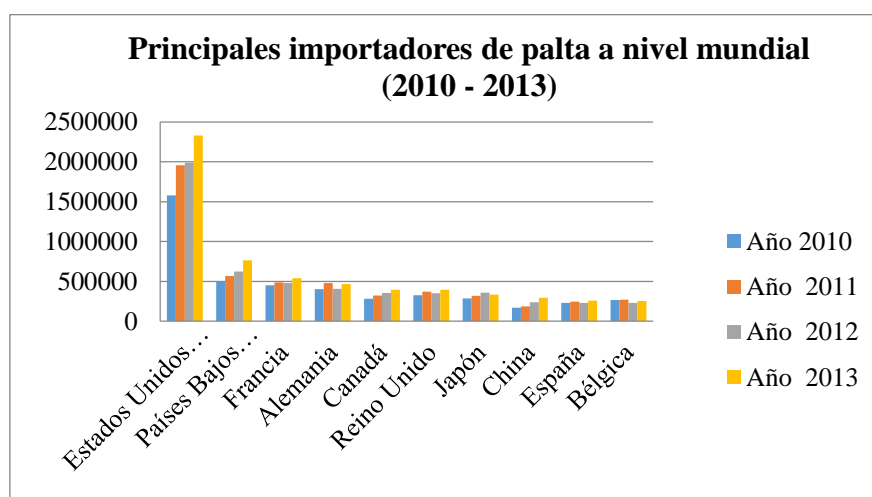
Tabla N° 05. Principales países importadores de palta a nivel mundial en miles de dólares americanos FOB: Años 2010 – 2013

Importadores	2010	2011	2012	2013	(% Part. 2013)
Estados Unidos de América	1'580,304	1'958,463	1'987,746	2'329,169	26.92%
Países Bajos (Holanda)	493,203	569,366	625,167	763,382	8.82%
Francia	452,747	486,263	478,445	537,931	6.22%
Alemania	401,953	481,084	408,847	467,329	5.40%
Canadá	280,668	323,346	354,969	396,404	4.58%
Reino Unido	325,574	371,392	349,243	394,036	4.55%
Japón	287,951	318,167	359,385	333,318	3.85%
China	169,255	186,736	237,305	295,807	3.42%
España	230,291	246,518	232,170	257,281	2.97%
Bélgica	266,049	271,214	231,836	255,581	2.95%
Total general	4'487,995	5'212,549	5'265,113	6'030,238	

Fuente: TRADEMAP
Elaboración: propia

En la Tabla N° 05 se muestran los principales países importadores de palta a nivel mundial durante el periodo 2010-2013. Estados Unidos se ubica como primer puesto con un valor de importación de 2'329,169 miles de dólares americanos y con una participación en el mercado mundial de 27% en el año 2013, seguido por Holanda con 763,382 miles de dólares americanos, y con una representación de 8.82%, Francia en tercer lugar con 537,931 miles de dólares americanos y 6.22% de participación y Alemania con 467,329 miles de dólares americanos y una representación de 5.40%.

Gráfico N° 02. Principales países importadores de palta a nivel mundial en miles de dólares americanos FOB: Años 2010 – 2013



Fuente: TRADEMAP
Elaboración: propia

Tal como se muestra en el Gráfico N° 02, Estados Unidos se ha posicionado como el principal importador de palta a nivel mundial durante el periodo 2010-2013. Destacan como principales compradores dentro de la Unión Europea, los mercados de Holanda, Francia, Alemania, Reino Unido y España.

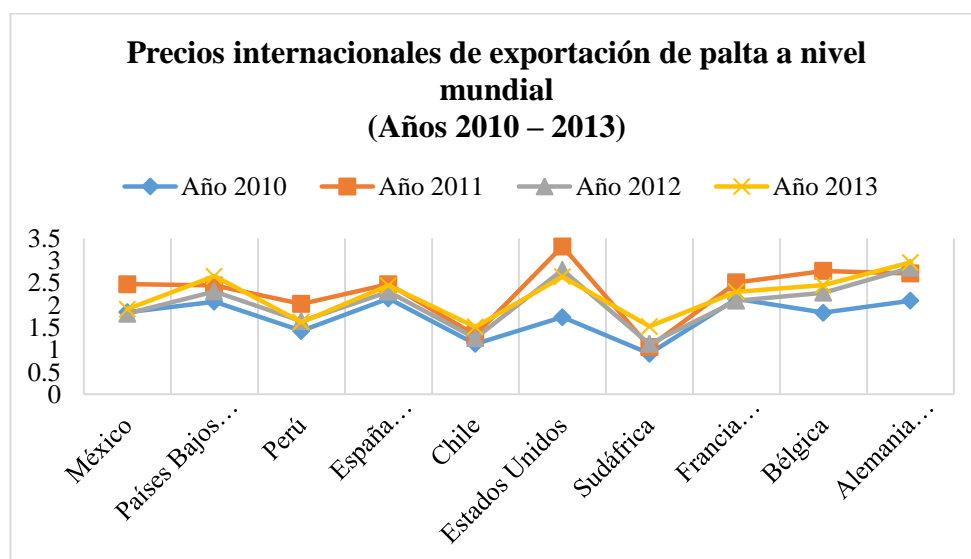
- **Precios internacionales**

Tabla N ° 06. Precios internacionales de exportación de palta a nivel mundial en miles de dólares americanos FOB: Años 2010 – 2013

Países	2010	2011	2012	2013
México	1.84	2.47	1.81	1.91
Países Bajos (Holanda)	2.08	2.44	2.31	2.65
Perú	1.42	2.03	1.64	1.62
España (Aduanas)	2.15	2.47	2.3	2.44
Chile	1.13	1.33	1.26	1.51
Estados Unidos	1.73	3.32	2.79	2.64
Sudáfrica	0.91	1.06	1.13	1.52
Francia (Aduanas)	2.14	2.51	2.10	2.30
Bélgica	1.83	2.77	2.28	2.45
Alemania (Aduanas)	2.10	2.71	2.84	2.96

Fuente: Global Trade Atlas
Elaboración: propia

Gráfico N ° 03. Precios internacionales de exportación de palta a nivel mundial en miles de dólares americanos FOB: Años 2010 – 2013



Fuente: Global Trade Atlas
Elaboración: propia

En la Tabla N° 06 y Gráfico N° 03 se muestran los precios de exportación de palta durante el periodo 2010-2013. Como se observa, en el año 2011 los precios de venta de la palta se incrementaron notoriamente, fluctuando entre US\$ 1.33 FOB (Chile) y alcanzado un valor máximo de US\$ 3.32 FOB (Estados Unidos). En el año 2013, el valor máximo de precio de venta fue de US\$ 2.96 FOB por parte de Alemania, seguido por Holanda con un valor de US\$ 2.65 FOB y Estados Unidos con un valor de US\$ 2.65 FOB. Perú exportó palta en un valor promedio de US\$ 1.62 FOB.

▪ **Indicador N° 02: Análisis del mercado nacional**

- **Exportaciones de palta**

Tabla N° 07. Exportaciones de palta a nivel nacional en miles de dólares americanos FOB: Años 2010 – 2013

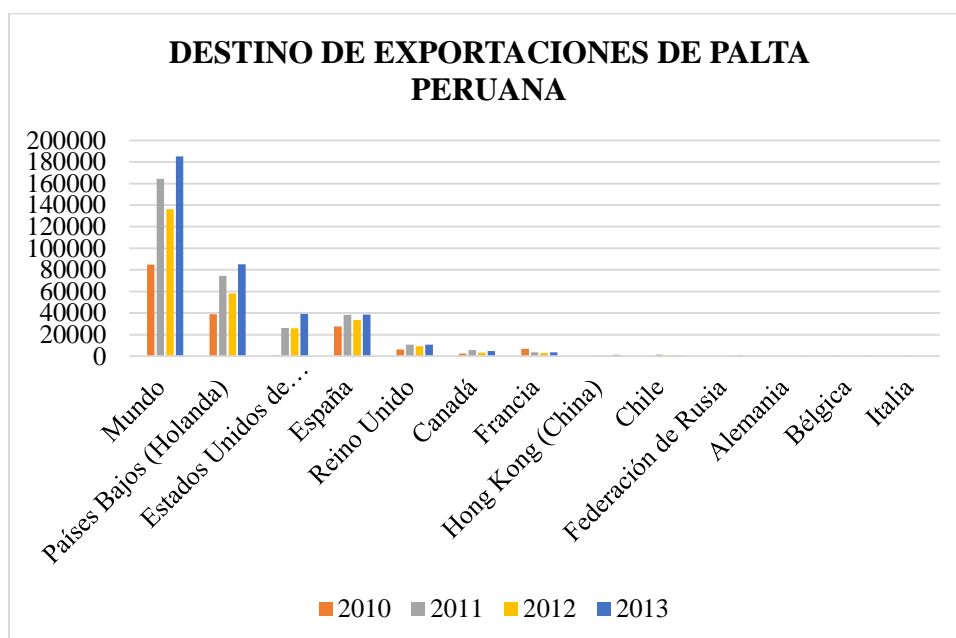
Importadores	2010	2011	2012	2013	% Part. (2013)
Mundo	84,848	164,399	136,208	185,019	100.00%
Países Bajos (Holanda)	38,780	74,414	58,270	85,139	46.02%
Estados Unidos de América	784	26,145	25,880	39,310	21.25%
España	27,742	38,283	33,668	38,533	20.83%
Reino Unido	6,174	10,758	9,175	10,575	5.72%
Canadá	2,401	5,696	3,297	4,721	2.55%
Francia	6,938	3,497	3,058	3,500	1.89%
Hong Kong (China)	-	237	517	1,118	0.60%
Chile	112	1,432	945	481	0.26%
Federación de Rusia	41	462	518	478	0.26%
Alemania	292	348	305	330	0.18%
Bélgica	414	5	-	182	0.10%
Italia	-	64	88	131	0.07%

Fuente: Trademap
Elaboración: Propia

En la Tabla N° 07 se muestran las exportaciones peruanas de palta y los mercados destino, durante el periodo 2010-2013. En ella, se puede denotar que Holanda se ubica como principal destino con un valor FOB US\$ 85,139 miles de dólares y una participación de 46.02%, seguido por Estados

Unidos con US\$ 39,310 miles de dólares y una participación de 21.25%, España con US\$ 38,533 miles de dólares y una participación de 20.83% y Reino Unido con US\$ 10,575 miles de dólares y una participación de 5.72%, entre otros países en los cuales destacan Canadá, Francia y Honk Kong (China).

Gráfico N° 04. Exportaciones de palta a nivel nacional en miles de dólares americanos FOB: Años 2010 – 2013



Fuente: Trademap
Elaboración: Propia

Tal como se muestra en el Gráfico N° 04, las exportaciones mundiales de palta peruana se incrementaron durante el año 2010-2011; aunque en el año 2012 cayeron, en el año 2013 se volvieron a recuperar logrando exportar el valor FOB de US\$ 185,019 miles de dólares americanos.

- Principales empresas exportadoras

Tabla N° 08. Principales empresas exportadoras de palta a nivel nacional:
Año 2014

EMPRESAS EXPORTADORAS	VALOR FOB	PESO NETO	% PART.
CAMPOSOL S.A.	36,175,456	22,979,428	19.63%
CONSORCIO DE PRODUCTORES DE FRUTA S.A.	16,715,773	9,863,746	9.07%
AGRICOLA CERRO PRIETO S.A.C.	11,381,221	6,778,110	6.18%
SOCIEDAD AGRICOLA DROKASA S.A.	10,000,329	6,900,564	5.43%
AVO PERU SAC	8,855,621	5,216,444	4.80%
CORPORACION FRUTICOLA DE CHINCHA S.A.C.	7,273,040	4,556,890	3.95%
AGROINDUSTRIAS VERDEFLOR S.A.C.	5,768,430	3,708,784	3.13%
AGROPECUARIA LAS LOMAS DE CHILCA S.A	5,065,928	3,129,838	2.75%
EUROFRESH PERU S.A.C	4,740,852	2,847,074	2.57%
NEGOCIACIONES CACERES S.A.C.	4,694,724	3,470,370	2.55%
AGRICOLA DON RICARDO S.A.C.	4,544,314	2,560,925	2.47%
AGRICOLA CHAPI S.A.	3,860,574	2,296,190	2.09%
TAL S A	3,498,137	2,195,231	1.90%
HASS PERU S.A.	3,227,038	1,853,948	1.75%
PROCESADORA LARAN SAC	2,995,596	1,866,614	1.63%
FAIRTRASA PERU S.A.	2,822,535	1,516,648	1.53%
AGROFRUTERO S.A.C.	2,455,024	1,030,348	1.33%
AGRICOLA CAMPOVERDE S.A.C.	2,276,779	1,652,484	1.24%
MISSION PERU S.A.C.	2,112,340	1,299,122	1.15%
OTROS	45,843,423	28,979,043	24.87%

Fuente: SUNAT
Elaboración: Propia

En la tabla N° 08 se muestran las principales empresas exportadoras de palta peruana en el año 2014, dentro de las cuales, CAMPOSOL se posicionó como la principal exportadora, empresa de La Libertad, con un valor FOB de US\$36'175,456.00 y con una participación de 19.63%, seguida por CONSORCIO DE PRODUCTORES DE FRUTA S.A. con un valor de US\$16'715,773.00 y una participación de 9.07%, AGRICOLA CERRO PRIETO S.A.C. con un valor de US\$11'381,221.00 y una participación de 6.18% y SOCIEDAD AGRICOLA DROKASA S.A. con un valor de US\$10'000,329.00 y una participación de 5.23%.

▪ **Indicador N° 03: Selección del mercado objetivo**

Para seleccionar el mercado objetivo, se utilizó la metodología CEPAL (Comisión Económica para América Latina). Para aplicarla, primero se halló la tasa de crecimiento y la participación promedio estandarizada de las importaciones mundiales y de España del período comprendido entre los años 2010 y 2013 (Ver Anexo N° 03).

Si ambas variables, tanto la tasa de crecimiento como la participación, son positivas el producto se clasifica como producto estrella. Si el crecimiento es positivo y la participación negativa, el producto se clasifica como prometedor. Por otro lado, si el crecimiento es negativo y la participación es positiva el producto se clasifica como consolidado, y en el caso en que ambos valores son negativos el producto se considera como estancado.

- Importadores mundiales

Tabla N° 09. Mercados potenciales para la importación de palta: Años 2010 – 2013

Mercado	Clasificación
Estados Unidos de América	Consolidado
Países Bajos (Holanda)	Consolidado
Francia	Consolidado
Japón	Consolidado
Canadá	Consolidado
Reino Unido	Consolidado
Alemania	Consolidado
España	Consolidado
Suecia	Consolidado
Australia	Consolidado
Noruega	Estrella
Bélgica	Prometedor

Fuente: Trademap
Elaboración: Propia

De los países importadores de palta a nivel mundial, se observa que Estados Unidos, Japón, Canadá, y países del mercado europeo se clasifican como mercados consolidados con altas tasas de participación. Noruega es el único país estrella, lo que indica que es un mercado con aumento y participación importante en las importaciones.

- Importadores de palta peruana

Tabla N° 10. Mercados potenciales para la importación de palta peruana: Años 2010 – 2013

Mercado	Clasificación
Países Bajos (Holanda)	Consolidado
Estados Unidos de América	Estrella
España	Consolidado
Reino Unido	Consolidado
Canadá	Consolidado
Francia	Consolidado
Chile	Prometedor
Federación de Rusia	Prometedor
Alemania	Estancado
Marruecos	Estancado

Fuente: Trademap
Elaboración: Propia

De los países importadores de palta peruana, Estados Unidos se identifica como un país estrella, lo que indica que es un mercado con aumento y participación importante. Entre los países prometedores, se encuentran Chile, Portugal y Rusia por las importantes tasas de crecimiento que registraron. Por otro lado, se clasifican como mercados consolidados con altas tasas de participación a los principales países del mercado europeo: España, Reino Unido, Francia, Holanda.

▪ **Indicador N° 04: Análisis estratégico del mercado objetivo – España**

- **Información general**

Tabla N° 11. Información general de España

Características generales	
Nombre oficial	Reino de España
Superficie	505 968 km ²
Población	46 609 652 habitantes (a 1 de julio del 2013)
Capital	Madrid
Densidad de la población	92.1 habitantes/km ²
Principales ciudades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Madrid: 6.5 millones de habitantes ▪ Barcelona: 5.5 millones de habitantes ▪ Valencia: 2.6 millones de habitantes ▪ Sevilla: 1.9 millones de habitantes
Idiomas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oficial: Español (Es la lengua oficial de todo el estado). ▪ Otros: Catalán, Valenciano, Gallego y Vasco (Idiomas cooficiales en las respectivas Comunidades Autónomas).
Religión	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Católicos: 72% ▪ Creyentes de otras confesiones: 4%
División administrativa:	17 comunidades autónomas, 50 provincias y 2 ciudades autónomas, Ceuta y Melilla.
Comunidades Autónomas (Capital)	<p>Nombre (Capital): Población (hab.)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Andalucía (Sevilla): 8 394 209 ▪ Cataluña (Barcelona): 7 465 619 ▪ Comunidad de Madrid (Madrid): 6 409 216 ▪ Comunidad Valenciana (Valencia): 4 988 464 ▪ Galicia (Santiago de Compostela): 2 761 730 ▪ Castilla y León (Valladolid): 2 517 157 ▪ País Vasco (Vitoria): 2 174 474 ▪ Canarias (Las Palmas de Gran Canaria y Santa Cruz de Tenerife): 2 105 851 ▪ Castilla-La Mancha (Toledo): 2 094 957 ▪ Región de Murcia (Murcia): 1 459 671 ▪ Aragón (Zaragoza): 1 338 495 ▪ Islas Baleares (Palma de Mallorca): 1 110 399 ▪ Extremadura (Mérida): 1 101 303

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Principado de Asturias (Oviedo): 1 067 457 ▪ Comunidad Foral de Navarra (Pamplona): 638 390 ▪ Cantabria (Santander): 589 651 ▪ La Rioja (Logroño): 319 003 ▪ Ceuta: 84 504 ▪ Melilla: 83 762 								
Indicadores sociales									
Estructura por edades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 0 – 14 años: 15% ▪ 15 – 64 años: 67% ▪ 65 años a más: 18% 								
Distribución por sexos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hombres: 49.4 % ▪ Mujeres: 50.6 % 								
Marco político									
Forma política de Estado	Monarquía Parlamentaria								
Jefe del Estado	S.M. el Rey Don Felipe VI								
Presidente del gobierno	Mariano Rajoy Brey, desde el 21 de diciembre de 2011								
Cortes Generales	Congreso de los Diputados (350 miembros) y Senado (264 miembros)								
Partido gobernante	Partido Popular (PP)								
Unión Europea	Miembro desde 1986								
Datos Económicos									
Moneda	Euro, dividido en 100 céntimos								
PIB	1 022 988 000 € al 2013								
PIB per cápita	22 279 € al 2013								
Distribución Sectorial de PBI	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>Servicios:</td> <td style="text-align: right;">69 %</td> </tr> <tr> <td>Industria y energía:</td> <td style="text-align: right;">16.9 %</td> </tr> <tr> <td>Construcción:</td> <td style="text-align: right;">11.5 %</td> </tr> <tr> <td>Agricultura y pesca:</td> <td style="text-align: right;">2.7 %</td> </tr> </table>	Servicios:	69 %	Industria y energía:	16.9 %	Construcción:	11.5 %	Agricultura y pesca:	2.7 %
Servicios:	69 %								
Industria y energía:	16.9 %								
Construcción:	11.5 %								
Agricultura y pesca:	2.7 %								

Fuente: ICEX
Elaboración: Propia

De acuerdo con la información general del mercado objetivo que se detalla en la tabla N° 11, se eligió a Barcelona como ciudad destino para el presente estudio, por ser la segunda ciudad con mayor población del país, una de las principales zonas económicas y contar con uno de los principales puertos marítimos del país; así mismo por su alto consumo de frutos frescos.

- **Barreras no arancelarias**

Requisitos para exportar a la Unión Europea

La ventanilla única Export Helpdesk facilita el acceso a los requisitos necesarios para ingresar al mercado europeo establecidos por la Comisión Europea, los cuales, para la palta, son los siguientes:

Tabla N° 12. Requisitos específicos para exportar palta a la Unión Europea

Características mínimas para su ingreso a la U.E.	<ul style="list-style-type: none"> - Entero - Estado óptimo al momento del desembalaje - Trazabilidad del producto
Peso	No inferior a 125 g por unidad Hass (peso mínimo de 80 g – clase S)
Tamaño	Las categorías son: Extra, I y II.
Madurez	El contenido de materia seca debe ser: <ul style="list-style-type: none"> - Hass (21%) - Fuerte, Pinkerton, Reed y Edranol (20%) - Otras variedades (19%)
Etiquetado	Indicación de: <ul style="list-style-type: none"> - Origen del producto y región productora, variedad, calidad, clasificación, calibre de la especie. - Identificación del importador, nombre del exportador, embalador y/o embarcador, código (admisión/aceptado oficialmente) - Número de frutos y peso neto - Indicación del control del correcto manejo del producto
Características del producto embalado	Embalar productos idénticos en la cajas y en pallets No se aceptan cajas de plástico como material de embalaje (le genera un costo al importador que luego debe pagar al reciclador de plástico)
Certificaciones	Existen certificaciones voluntarias así como otras de carácter obligatorio según el país de destino.

Fuente: directivas de la Unión Europea

Elaboración: propia

En la tabla N° 12 se presenta la normatividad que debe de aplicarse en la Unión Europea en términos de requisitos específicos mínimos para el ingreso de palta, en lo que respecta a peso, calibre, etiquetado, nivel de madurez del fruto, indicaciones específicas en el contenido del etiquetado,

entre otros detalles. Para revisar los requisitos específicos completos impuestos por la Comunidad (Ver Anexo N° 04).

- **Estadísticas de importación**

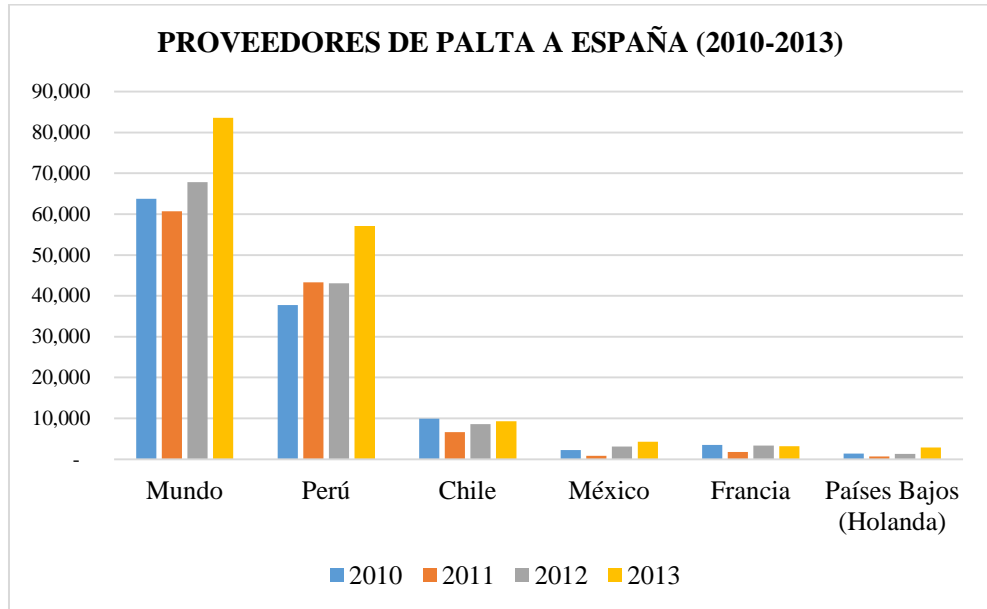
**Tabla N° 13. Importaciones de palta en miles de dólares americanos
FOB: Años 2010 – 2013**

Proveedores	2010	2011	2012	2013	% Part. (2013)
Mundo	63,746	60,677	67,818	83,541	100%
Perú	37,733	43,306	43,058	57,125	68%
Chile	9,907	6,665	8,596	9,278	11%
México	2,268	808	3,094	4,266	5%
Francia	3,496	1,755	3,362	3,173	4%
Países Bajos (Holanda)	1,416	677	1,295	2,865	3%

Fuente: TRADEMAP
Elaboración: Propia

En la Tabla N° 13 se muestran las importaciones de palta a España, durante el periodo 2010-2013. Como se señala, Perú es su principal proveedor durante cuatro años consecutivos y con un valor FOB US\$ 57,125 miles de dólares americanos y con un 68% de participación en el año 2013, seguido por Chile con US\$ 9,278 miles de dólares, con una representación de 11%, México con US\$ 4,266 miles de dólares y 5% de participación, Francia con US\$ 3,173 miles de dólares y 4% de participación y Holanda con US\$ 2,865 miles de dólares y una representación del 3% del total de importaciones.

**Gráfico N° 05. Importaciones de palta en miles de dólares americanos
FOB: Año 2010 - 2013**



Fuente: TRADEMAP
Elaboración: Propia

Tal como se muestra en el Gráfico N° 05, las importaciones mundiales de palta para España mostraron un incremento constante entre el año 2011 – 2013. Su principal proveedor es Perú, quien ha incrementado sus exportaciones a este mercado durante el periodo 2010-2013. Tal como se observa Perú lleva una considerable ventaja a los demás países proveedores, entre los Chile, México, Francia y Holanda.

Tabla N° 14. Importaciones de palta de empresas peruanas en dólares americanos FOB y en Kilogramos: Año 2014

EMPRESAS	VALOR FOB	PESO NETO
DELSURPERU S.R.L.	20,191	11,000
SUNSHINE EXPORT S.A.C	55,226	18,399
MORAVA S.A.C.	25,826	21,120
MOVILIZA GLOBAL PERU SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	36,789	21,120
FRUTOS TROPICALES DEL NORTE SA	42,240	21,120
HASS PERU S.A.	42,240	21,120
AGRICOLA PAMPA BAJA S.A.C.	49,184	21,120
FUNDO LOS PALTOS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	34,766	21,248
AGROINDUSTRIA CAMPO VERDE S.A.C.	30,288	21,312
TECFRUT PERU E.I.R.L.	31,524	21,340
AGRICOLA AYACUCHO S.A.	24,845	21,504
H.C.Q PERU S.A.C.	20,086	22,000
GRUPO MARCAFRUIT PERU S.A.C	64,944	42,240
DANPER TRUJILLO S.A.C.	73,503	42,240
AGROFRUTERO S.A.C.	98,232	45,408
FUKUDA LENCI CARLOS YOSHIO	89,390	63,360
AGRICOLA LAS MARIAS S.A.C.	65,706	64,064
SIEMBRA ALTA S.A.C.	69,608	64,856
MISHKI FRUIT S.A.C.	87,391	105,600
OTROS	47,435,939	34,010,166

Fuente: SUNAT
Elaboración: Propia

En la Tabla N° 14, se muestran las empresas proveedoras de palta a España, a nivel nacional. Éstas se encuentran ordenadas en forma ascendente según el volumen exportado, para mostrar las cantidades mínimas en peso que se han comercializado a este mercado. Como se observa, en el año 2014, DEL SUPERU S.R.L., exportó un valor FOB de US\$ 20,191 equivalente a 11,000 kg de palta; SUNSHINE EXPORT S.A.C., un valor FOB de US\$ 55,226 equivalente a 18,399 kg. y MORAVA S.A.C., un valor FOB de US\$ 25,826 equivalente a 21,120 kg.

▪ **Objetivo N° 03**

Determinar si el producto, palta Hass y Fuerte, es competitivo en el mercado de España.

Este objetivo se logró a través de la aplicación de un cuestionario abierto (Ver Anexo N° 05) a la presidenta de la Cooperativa y se demuestra a través de la Tabla N° 15. Análisis del producto de la cooperativa CEPROVASC.

Tabla N° 15. Resultado del análisis del producto de la cooperativa CEPROVASC

Indicador	Pregunta	Respuesta
Producto adecuado	¿Con qué características específicas cuenta su producto que pueda ser de valor para el mercado exterior?	<ul style="list-style-type: none"> - Peso: 200 gramos palta fuerte; 160 gramos palta Hass exportable perteneciente a la categoría I y 140 gramos palta Hass categoría II. - Materia seca: para la palta fuerte 20.5% y Hass 21.5%. - Físicas: Ausencia de queresa, deformaciones, golpes de sol y raspaduras. - Certificaciones: Global Gap, Comercio Justo y Producción orgánica.
Experiencia comercial	¿Su empresa vende el producto en el mercado nacional y/o internacional? Justifique.	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado nacional: no comercializamos ya que nuestro producto está dirigido para clientes del mercado exterior por las características propias; por tal, se ofrece a precios que los clientes del mercado nacional no están dispuestos a pagar. Pero estamos estudiando la posibilidad de comercializar en el mercado local con marca propia con nuestras otras cadenas productivas: piña, lechuga, maracucha, entre otros. - Mercado internacional: comercializamos palta orgánica Hass y fuerte desde el año 2010 a través de Fairtrasa, quienes venden la palta en el mercado europeo, a países como: Alemania, Reino Unido, España y Holanda.
	¿Su empresa cuenta con contactos comerciales en el exterior que requieran su producto? ¿Cuáles?	Sí, contamos con un directorio de posibles futuros clientes estadounidenses.

Fuente: Entrevista (Ver Anexo N° 05)

Elaboración: Propia

Las características que presenta la palta orgánica de CEPROVASC cumple con los requisitos mínimos de calidad y madurez exigidos por la comisión de la Unión Europea, además de contar con las certificaciones más importantes (Ver Anexo N° 06) que demanda el cliente europeos, tales como: Global Gap, Comercio Justo y producción orgánica, siendo éstos de vital importancia para lograr competitividad y generar confianza hacia el producto; esto se debe a que, pese a no tener experiencia comercial en el mercado local y nacional, ellos desde el año 2010 firmaron contrato con la empresa exportadora Fairtrasa, logrando comercializar su palta en países europeo. Asimismo, esta experiencia les ha permitido participar en la feria internacional “Expoalimentaria” en los años 2012 y 2013, donde establecieron contactos con empresas estadounidenses interesadas en la compra de palta orgánica.

▪ **Objetivo 04**

Evaluar la capacidad administrativa de la cooperativa CEPROVASC para el desarrollo del potencial exportador.

Este objetivo se logró a través de la aplicación de un cuestionario abierto (Ver Anexo N° 05) a la presidenta de la Cooperativa y se demuestra a través de la Tabla N° 16. Capacidad administrativa de la cooperativa CEPROVASC.

Tabla N° 16. Resultado de la capacidad administrativa de la cooperativa CEROVASC

Indicador	Pregunta	Respuesta
Estructura orgánica	¿Su empresa posee una estructura orgánica definida? ¿En base a qué?	Sí contamos con una estructura definida en base a una Asamblea General, constituida por: el comité electoral, el Consejo de Vigilancia y el Consejo Administrativo, del cual se desprende el Comité de Educación y la Gerencia General.
Compromiso organizacional	¿Cuáles son las metas y objetivos de la empresa en materia de exportaciones?	Ya que recientemente nos hemos convertido en Cooperativa no tenemos en claro cuáles son nuestros objetivos y metas en relación a la exportación; sin embargo, sabemos que para lograr exportar necesitamos mejorar en temas como: ampliación de frontera agrícola,

		manejo de campo, manejo de la parte productiva, manejo agrónomo, fertilización, podas, entre otros.
	¿Sus colaboradores se encuentran comprometidos para alcanzar los objetivos propuestos? ¿En base a qué?	Sí, en base al compromiso que han venido mostrando, participando en todas las reuniones acordadas pese a no recibir un sueldo.
Conocimientos especializados en comercio exterior	¿Cuenta con un plan de negocios para la exportación?	Aún no, pero ya está siendo elaborado por una consultoría, la cual nos entrega avances periódicamente.
	¿Conoce las formas de exportación?	No conozco los términos exactos, pero sé que se puede vender el producto a través de otra empresa como lo hacemos actualmente nosotros o negociando directamente con un cliente internacional.
	¿Conoce los medios de transporte para realizar la exportación?	Sí, como aéreo, marítimo y terrestre.
	¿Conoce cuáles son los tipos de Incoterms?	Sí, ya el año pasado recibimos una capacitación organizada por el proyecto de Chavimochic.

Fuente: Entrevista (Ver Anexo N° 05)

Elaboración: Propia

CEPROVASC, al haberse constituido hace poco en Cooperativa, se encuentra en proceso de reestructuración de su organigrama, es por ello, además de la ausencia de experiencia y formación académica y profesional, que no cuenta actualmente con una estructura orgánica idónea que se adapte al requerimiento del personal necesario para asumir el proceso de exportación. Sin embargo, es preciso resaltar que tanto la presidenta como el personal poseen conocimientos básicos en temas relativos a la exportación, aunque no los suficientes, además de mostrarse comprometidos con la organización, al haber demostrado disposición en asumir todas las responsabilidades asignadas.

▪ **Objetivo 05**

Determinar la disponibilidad de producción de la cooperativa CEPROVASC para la comercialización de palta orgánica Hass y Fuerte en España.

Este objetivo se logró a través de la aplicación de un cuestionario abierto (Ver Anexo N° 05) a la presidenta de la Cooperativa y se demuestra a través de la Tabla N° 17. Disponibilidad de producción de la cooperativa CEPROVASC.

Tabla N° 17. Resultado de la disponibilidad de producción de la cooperativa CEPROVASC

Indicador	Pregunta	Respuesta
Volumen de producción	¿Cuánto en toneladas produce anualmente?	En el año 2013, logramos producir 103 toneladas en palta orgánica; sin embargo, el año pasado solo alcanzamos 84 toneladas debido al descarte que hubo por el descuido de los productores.
Capacidad de producción	¿Su empresa cuenta con capacidad para ampliar la producción actual? ¿En cuánto?	Sí, podemos ampliar nuestra producción en un 50% más.

Fuente: Entrevista (Ver Anexo N° 05)

Elaboración: Propia

La producción de CEPROVASC en promedio produce 95 toneladas, lo que equivaldría al llenado de 5 a 6 contenedores High Cube de 40 pies refrigerado, y una capacidad de ampliación de producción de hasta 50% más de lo que actualmente produce. Al comparar las exportaciones a España realizadas por otras empresas peruanas, CEPROVASC se encuentra en la capacidad de exportar, aunque en cantidades aún pequeñas; sin embargo para asumir pedidos de mayores cantidades, se vería en la necesidad de no solo ampliar su producción en volumen, sino de invertir en la calidad de producto mediante el tratamiento orgánico de las tierras agrícolas y el manejo de la parte productiva.

▪ **Objetivo N° 06**

Analizar los recursos disponibles de la cooperativa CEPROVASC para la comercialización de palta orgánica Hass y Fuerte en España.

Este objetivo se logró a través de la aplicación de un cuestionario abierto (Ver Anexo N° 05) a la presidenta de la Cooperativa y se demuestra a través de la Tabla N° 18. Recursos disponibles de la cooperativa CEPROVASC.

Tabla N° 18. Resultado de los recursos disponibles de la cooperativa CEPROVASC

Indicador	Pregunta	Respuesta
Tecnología necesaria	¿Cuenta con la tecnología suficiente que le permita producir productos de alta calidad?	Sí, contamos con 3 equipos de moto fumigación y 2 motos guadaña que sirve para eliminar la maleza.
	¿Sus máquinas cuentan con el mantenimiento adecuado?	Sí, todas nuestras máquinas están actualmente operativas.
Infraestructura	¿Posee la infraestructura necesaria que le permita tener un adecuado manejo de inventarios?	No. El almacén con el que contamos tiene el espacio suficiente para los materiales que utilizamos; sin embargo, las condiciones físicas no son las más adecuadas.
	¿El área destinada para la producción cumple con los requisitos fitosanitarios que exige SENASA?	Todavía no contamos con el certificado fitosanitario de SENASA, debido a que no era exigido, pero a partir de este año salió una norma donde exige el cumplimiento de éste; por ello, se encuentra en proceso de gestión.
Materiales e insumos	¿Cuenta con los materiales e insumos que les genere la calidad de productos requerida por mercado exterior?	Sí, debido a la certificación orgánica con la que contamos otorgada por Control Union, es ésta la organización que actualiza anualmente la lista de insumos permitidos y a la vez los pone en contacto con los proveedores.
Personal Calificado	¿Cuenta con personal calificado para realizar	Por el momento no contamos con el personal idóneo ya que nos encontramos

	todo el proceso productivo?	en proceso de restructuración del organigrama; sin embargo, hemos recibido capacitaciones tanto de la ONG Cedepas Norte como de la empresa Fairtrasa pero aún nos encontramos en proceso de aprendizaje.
	¿Cuenta con el personal calificado para realizar operaciones de comercio exterior? ¿En qué especialización?	No, pero de ser necesario se contrataría los servicios de un externo.

Fuente: Entrevista (Ver Anexo N° 05)

Elaboración: Propia

En cuanto a recursos disponibles, a pesar que CEPROVASC cuenta con lo necesario para producir palta de calidad, al contar con insumos libres de contaminantes y tóxicos que los restrinjan de ser aptos para el mercado europeo, la maquinaria utilizada no es suficiente para lograr asumir el proceso de exportación directa, al asumir responsabilidades mayores que las que realizan actualmente como proveedores, además de no contar con la infraestructura adecuada para inventarios y de no poseer un planta procesadora. Asimismo, la Cooperativa precisa de personal calificado en cada una de las áreas funcionales que se incluirán en el organigrama; ya que, a pesar de haber recibido capacitaciones, se requiere de personal idóneo, que asuma las responsabilidades tanto administrativas, relacionadas también con los asuntos de comercio exterior, como las necesarias en el tratamiento post cosecha.

▪ **Objetivo N° 07**

Determinar la capacidad financiera de la cooperativa CEPROVASC.

Este objetivo se logró a través del análisis documentario y se demuestra a través del ratio de liquidez.

- **Ratios de liquidez**

• **Liquidez corriente (LC)**

$$LC = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

El resultado al evaluar el ratio de liquidez corriente (activo corriente: 405,939.01 entre el pasivo corriente: 5,757.51) es 70.51, lo que se interpreta a que el activo corriente es 70.51 veces más grande que el pasivo corriente, es decir, la Cooperativa tiene solvencia para afrontar sus compromisos financieros y capacidad de pago a corto plazo, las cuales garantizan tanto a la Empresa como a sus acreedores, que no tendrá problemas para pagar sus deudas, ya que estos tendrán certeza de que su inversión no se perderá.

• **Liquidez Ácida (LA)**

$$FA = \frac{\text{Activo Corriente - Existencias}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

El resultado al evaluar el ratio de liquidez ácida (activo corriente menos existencias: 335,164.41 entre el pasivo corriente: 5,757.51) es 58.21. Este ratio, al igual que el anterior, en la evaluación de la liquidez, pero adoptando un mayor grado de exigencia, al tomar en cuenta únicamente. Este valor numérico indica que no hubo demasiada diferencia entre la Liquidez y la Liquidez Ácida, debido a que los niveles de existencias son

mínimos (concentrados en los insumos), representando menos de 17% del activo corriente.

- **Objetivo N° 08**

Proponer estrategias funcionales que permitan desarrollar el potencial exportador para la comercialización de palta orgánica en Barcelona, España.

Este objetivo se logró a través de la elaboración de una propuesta de estrategias funcionales que permitan desarrollar el potencial exportador de la cooperativa CEPROVASC (Ver Anexo N° 07).

CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN

Para cumplir con el objetivo general de la presente investigación, se ejecutaron cuatro objetivos específicos, dentro de un marco lógico; es decir, con el cumplimiento de cada objetivo específico, se cumple el objetivo general. El primero de ellos fue identificar las estrategias funcionales que permitan desarrollar el potencial exportador de la cooperativa CEPROVASC para la comercialización de palta orgánica Hass y Fuerte en Barcelona, España. Para lograr esto, inicialmente se acudió a la literatura especializada en el tema, seguidamente se elaboró y aplicó una entrevista a la presidenta de la Cooperativa.

A partir de la revisión bibliográfica se identificaron las principales áreas funcionales que toda empresa agroexportadora debería tener en su organigrama: Área de Marketing, Área de Recursos Humanos, Área de Operaciones y Área Financiera. Una vez determinadas las áreas, se identificaron las estrategias funcionales que la Cooperativa ha venido aplicando, a pesar de no contar en su estructura orgánica con las áreas mencionadas. Para ello, se aplicó una entrevista a la presidenta de la Cooperativa; quien, hasta el día de hoy, asume las principales funciones dentro de la empresa.

Tal y como se argumenta en el marco teórico (Pacheco, 2009), el no contar con el personal calificado en materia de planeación estratégica conlleva a la elaboración de estrategias que no estén orientadas ni alineadas a los objetivos propuestos por la organización. Por ello, en conformidad con el autor y respaldado por nuestra investigación realizada, se afirma que las estrategias aplicadas por la Cooperativa están orientadas para subsistir en condición de proveedores; mas no son suficientes para comercializar en el mercado internacional. Asimismo, las estrategias formuladas dentro de una organización, no solo deben ser diseñadas para lograr los objetivos establecidos; sino, deben ser lo más reales y viables.

El segundo objetivo específico de la investigación fue determinar el mercado internacional para la comercialización de la palta orgánica Hass y Fuerte de la cooperativa CEPROVASC. Para su logro, primero se realizó un análisis del comercio internacional de palta, mediante la aplicación de herramientas de inteligencia comercial, tales como: Trademap, Sunat, Siicex, Icx, Global Trade Information y Export HelpDesk.

En concordancia con el marco teórico (Cáceres, Camacho, Ludeña, Macedo y Navarro, 2009), el incremento de las importaciones de palta por parte de los países europeos se ha dado por el aumento de la preferencia hacia este fruto, tanto por consumidores europeos como inmigrantes latinos, además de la extensión de consumo por los distintos

estratos sociales, los resultados de nuestra investigación determinó a Barcelona como mercado objetivo para la comercialización de la palta. El comportamiento de las exportaciones peruanas de palta, el cual clasifica a España como un mercado consolidado, convirtiéndolo no solo en el tercer destino de las exportaciones; sino también, posicionando a Perú como su principal proveedor, el ser uno de los países destino de las exportaciones de la palta de la Cooperativa, por medio de Fairtrasa, y el hecho que su idioma oficial sea la misma para Perú, convierten a España en el país que implique el menor riesgo para su primera experiencia exportadora. Además de ello, el Tratado de Libre Comercio firmado entre Perú y la Unión Europea permite ingresar el producto mencionado con una preferencia arancelaria de cero por ciento.

El tercer, cuarto, quinto, sexto y séptimo objetivos específicos se determinaron para evaluar el potencial exportador de la cooperativa CEPROVASC, a partir de la entrevista aplicada a la presidenta de la organización. Para cumplir estos objetivos, se seleccionaron doce indicadores cualitativos, los cuales ayudaron a comprender mejor los puntos débiles y las fortalezas de la empresa.

El análisis del potencial exportador demostró que la Cooperativa tiene un producto apto para el mercado europeo, tanto en calidad, al tener las certificaciones y cumplir con los requisitos técnicos exigidos por el mercado objetivo como en cantidad, su capacidad de producción es equivalente y mayor al mínimo exportado por empresas peruanas (en el año 2014, Del Sur Perú S.R.L. comercializó a España un volumen de 11 Tn. y el volumen promedio de la producción de la Cooperativa es de 95 Tn.), además de poder ampliar su producción en un 50%; y cuenta con la liquidez suficiente para afrontar los compromisos que implica exportar; sin embargo, tal como concluyen en el marco teórico (Herrera, Hortúa y Morales, 2009), la empresa de calzado MHL, aún no está preparada para iniciar un proceso de internacionalización al presentar deficiencias en las capacidades competitivas, de igual manera, para el caso de nuestra investigación, se encontraron similares deficiencias dentro de la organización, tales como: falta de una estructura orgánica formalizada que incluya las áreas funcionales con las que debería contar una empresa agroexportadora, lo cual conlleva a la ausencia de personal calificado; asimismo, la Cooperativa presenta carencias en los recursos necesarios para las etapas de proceso de producción y exportación. Por lo que, se concluye que la Cooperativa no cuenta con las condiciones favorables para asumir un proceso de exportación directa.

De esta manera fue logrado el objetivo general que era determinar las estrategias funcionales para desarrollar el potencial exportador de la cooperativa CEPROVASC para

la comercialización de palta orgánica Hass y Fuerte en Barcelona, España. La evaluación del potencial exportador demostró que la Cooperativa no cuenta con las condiciones favorables para exportar directamente, paralelamente la identificación de estrategias funcionales aplicadas por la organización resultó en que las estrategias utilizadas no son suficientes para desarrollar el potencial exportador. Por ello, partiendo del estudio realizado en base a las deficiencias que se encontraron, se elaboraron estrategias para cada área funcional con la finalidad de emprender con éxito el proceso de exportación.

De esta forma se constata la hipótesis principal de esta investigación y se puede afirmar que las estrategias propuestas desarrollan el potencial exportador para la comercialización de palta orgánica Hass y Fuerte en Barcelona, España.

CONCLUSIONES

CEPROVASC a pesar de no contar con una estructura orgánica definida, si ha venido aplicando estrategias funcionales que les han permitido comercializar su palta como proveedores; sin embargo, de ellas, solo dos influyen en el desarrollo del potencial exportador de la Cooperativa, no siendo las suficientes para comercializar en el mercado internacional.

Es una gran oportunidad exportar a España. A pesar de ser un mercado consolidado para las exportaciones de palta peruana y Holanda ser nuestro principal comprador; Perú es el principal proveedor de palta a este país en los últimos 5 años. Así mismo, consideramos a España como país objetivo por utilizar el mismo idioma, además de ser uno de los mercados destino de las exportaciones de Fairtrasa, empresa a quien CEPROVASC provee palta orgánica, y la cual cuenta con posicionamiento en el mercado internacional, como organización pionera del sistema de comercio justo y promotor del desarrollo económico y social de los agricultores de Latinoamérica, lo cual representa una ventaja para la Cooperativa al momento de establecer relaciones comerciales, tener la posibilidad de presentarse como antiguos proveedores de Fairtrasa.

La empresa no presenta condiciones favorables para asumir el proceso de exportación directa; debido a que, a pesar de haber obtenido las certificaciones más representativas para el cliente objetivo, contar con un producto que cumple con los estándares de calidad del mercado Europeo, con la capacidad de producción necesaria para poder exportar y ampliar su producción hasta en un cincuenta por ciento, y tener la liquidez suficiente para afrontar los compromisos que implica un proceso de exportación; enfrenta grandes limitaciones que no le permiten comercializar por sí mismos, al no contar con una planta procesadora, infraestructura adecuada para almacenar los materiales e insumos, maquinaria necesaria para los procesos de la etapa pos cosecha, la falta de una estructura orgánica adecuada a las necesidades futuras de la empresa y a la ausencia de personal calificado, los cuales representan para ellos el principal obstáculo; puesto que, para tomar decisiones referentes al comercio es fundamental que la organización tenga definida sus unidades funcionales y cada una de ellas, cuente con los conocimientos especializados que exija su área para gestionar la empresa con eficacia y eficiencia y lograr operar con éxito en el mercado exterior.

Para finalizar, la empresa estará en condiciones de llevar a cabo el proceso de exportación directa si toma la decisión de implementar las estrategias funcionales

propuestas en la presente investigación que les permita comercializar en el mercado Español.

RECOMENDACIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos de la presente investigación, se sugiere a la Cooperativa realizar reforzamientos internos para fortalecer sus debilidades, de los cuales se recomienda como primera acción: rediseñar, fortalecer y formalizar la estructura orgánica, la cual deberá contener las áreas funcionales de Operaciones, Recursos Humanos, Financiera y Comercial, necesarias para consolidar a la organización y prepararla para asumir el reto de la exportación; ya que, una vez las áreas sean definidas, delimitan las funciones y jerarquías del personal que labora en la organización, permitiéndoles lograr los objetivos organizacionales con mayor eficiencia mediante la especialización y optimización de recursos.

Se sugiere a la Cooperativa realizar su primera exportación al mercado de España; principalmente por tres razones: la primera por contar con un producto listo para la Unión Europea, CEPROVASC al ser proveedor de Fairtrasa ha logrado comercializar en países como Alemania, Holanda, Reino Unido, incluyendo a España; la segunda, al considerar que en el mencionado mercado se habla la misma idioma; y por último, España es un mercado consolidado (se encuentra en el puesto número 3 de las exportaciones de palta peruana y Perú es el principal proveedor de palta a España) lo cual implica un menor riesgo al ya haber creado una reputación de confianza al producto para el mercado objetivo.

Se recomienda a la Cooperativa implementar las estrategias propuestas para cada área funcional, las cuales han sido diseñadas y adaptadas de acuerdo a las necesidades de la Cooperativa y a los requerimientos que demanda el mercado internacional. Ninguna empresa puede ser competitiva si no cuenta con las estrategias necesarias que requieren las áreas funcionales para lograr los objetivos de la organización; por lo que, es de suma importancia que dicha decisión sea sumamente analizada; ya que, las estrategias, además de ser creadas para lograr cumplir las metas establecidas deben ser reales y alcanzables para la organización.

Asimismo, se recomienda a la organización reclutar alumnos de los últimos ciclos de las carreras afines a las especializaciones relacionadas a las áreas funcionales, como practicantes pre profesionales, con la finalidad de no incrementar los gastos corrientes de la empresa. De esta manera, se pueden dirigir los fondos de la Cooperativa a proyectos de inversión destinados a solucionar los problemas con los volúmenes de producción.

Se sugiere tanto a empresarios como académicos desarrollar investigaciones sobre la gestión estratégica de las áreas funcionales de forma particular, tomando cada una por separado con el propósito de ahondar en las posibles acciones relacionadas con la competitividad internacional. Ellos fortalecerán con su experiencia y nuevos enfoques los resultados presentados.

Es necesaria e importante la creación de herramientas que permitan diagnosticar el potencial exportador de las empresas, especialmente de las Micro y Pequeñas empresas; al considerar que, de las 7300 empresas exportadoras a nivel nacional el 68 por ciento son MYPES. Estas herramientas permitirán al empresario saber cuáles son sus puntos débiles para ingresar al mercado exterior y poder tomar acciones sobre ellas, al tener conocimiento qué cambios debe realizar y qué acciones son necesarias implementar.

REFERENCIAS

Barrientos, Y. & Otros. (2005). *El papel del gerente: Evaluación de las organizaciones, Evaluación del desempeño*. Barinas: Informe UPEL. Facilitadora: Raquel Moreno

Braverman, J. (1978). *Introducción a la bioquímica de los alimentos*. (2da. Ed.). Barcelona: Omega

Bustamante, L., Porto, I. & Hernández, F. (2013). "Gestión estratégica de las áreas funcionales de la empresa: una perspectiva competitiva internacional". *En Revista de Investigación Desarrollo e Innovación*, 4 (1) pp. 56-68.

Cáceres, A., Camacho, I., Ludeña, J., Macedo, M. & Navarro, H. (2009). "Estudio de la cadena de palta de Luricocha con criterios de equidad, inclusión y sostenibilidad ambiental". Centro Peruano de Estudios Sociales, Lima, Perú.

Carreras, S., Dolorier, Y., Hotna, J. & Landauro, R. (2007). *Planeamiento Estratégico para la Palta de Exportación del Perú*. (Tesis de Licenciatura). Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. [En Línea] Recuperado el 21 de marzo del 2015 de http://plataforma.edu.pe/pluginfile.php/288838/mod_resource/content/1/Modelo%20planes%20estrat%C3%A9gicos.pdf

Certo, S. C., Peter, J.P. & Ottensmeyer, E. (1996). *Dirección Estratégica*. (3ra. Ed.). España: Diorki.

Del Val Pardo, I. (2005). *Management Estratégico: guía práctica y casos ilustrativos*. Madrid, España: Esic.

El Centro Europeo de Empresas e Innovación de Galicia (2010). *Manuales Prácticos de la PYME: Cómo convertir mi empresa en exportadora*. Santiago de Compostela, España: BIG GALICIA.

El Ministerio de Agricultura y Riego (2008). *Estudio de palta en el Perú y el Mundo*. Lima, Perú: MINAGRI.

Figueroa R., L.D. (2012). *Estrategias funcionales para la Gestión de Residuos y Desechos Sólidos*. (Tesis de Ingeniería). Instituto Universitario Politécnico "Santiago Mariño", Mérida, Venezuela.

Global Trade Atlas. (2015). *Precios internacionales de exportación de palta*. [Versión electrónica]. Recuperado el 10 de febrero del 2015, de <https://www.gtis.com/gta/secure/gateway.cfm>

ICEX España Exportación e Inversiones. (s.f). *Perfil de España*. Recuperado el 13 de febrero del 2015 de la base de datos de la Dirección Invest in Spain <http://www.investinspain.org/invest/es/invertir-en-espana/perfil-de-espana/espana-en-numeros/index.html>

Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria (2015). *La Palta “Producto Estrella de Exportación”: Tendencias de la producción y el comercio de palta en el mercado internacional y nacional*. [En Línea] Recuperado el 10 de febrero del 2015, de http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/estudio_palta.pdf

Palma, A. (1993). *Dirección de Organizaciones*. Santiago de Chile, Chile: Dolmen Ediciones.

Paredes Bullón, D. (diciembre, 2014). *Elaboración del Plan de Negocios de Exportación*. Ponencia del Seminario Miércoles del Exportador PromPerú. Lima.

Porter, M.E (1996). *What's strategy?*. [Versión electrónica], Harvard Business Review. Recuperado el 02 de febrero del 2015, de <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>.

ProChile (2012). Oficina Comercial de ProChile en Madrid. *Estudio de Mercado de la Palta en España*. [En Línea] Recuperado el 21 de marzo del 2015 de http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/documento_07_10_12125623.pdf

Puelma Goya, A.S. (2011). *Análisis Estratégico de la producción y comercialización de palta orgánica versus la de palta convencional*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Católica de Valparaíso, Chile. [En Línea] Recuperado el 21 de marzo del 2015 de http://www.avocadosource.com/papers/Chile_Papers_A-Z/P-Q-R/PuelmaAndres2001.pdf

Reyes Pereda, J.J. (2014). *Análisis del potencial exportador de las empresas proveedoras de calzado de comprar MYPERU del Distrito de El Porvenir al mercado europeo al año 2014*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú.

Sánchez Amiguero, K. (2004). *Perfil de mercado de la palta*. Programa de Desarrollo Rural Sostenible, Cajamarca, Perú. [En Línea] Recuperado el 21 de marzo del 2015 de <http://www.bvcooperacion.pe/biblioteca/bitstream/123456789/4112/1/BVC10003818.pdf>

Smith, T. (1977). *Dynamic Business Strategy: The Art of Planning for Success*. NY, Estados Unidos: McGraw-Hill.

Stoner, J.A.F. & Freeman, R.E. (1994). *Administración*. (5ta. Ed.). México: Prantice Hall Hispanoamericana.

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (SUNAT). *Empresas peruanas exportadoras de palta*. [Versión electrónica]. Operatividad Aduanera. Detallado por partida Recuperado el 12 de febrero del 2015, de <http://www.sunat.gob.pe/operatividadaduanera/index.html>

TRADEMAP. (2015). *Exportaciones peruanas de palta*. [Versión electrónica]. Recuperado el 12 de febrero del 2015, de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|604|||080440||6|1|1|2|2|1|2|1|

TRADEMAP. (2015). *Exportadores de palta a nivel mundial*. [Versión electrónica]. Recuperado el 09 de febrero del 2015, de http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3|||080440||6|1|1|2|2|1|2|1|

TRADEMAP. (2015). *Importadores de palta a nivel mundial*. [Versión electrónica]. Recuperado el 10 de febrero del 2015, de http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3|||080440||6|1|1|2|1|2|1|

TRADEMAP. (2015). *Mercados proveedores de palta a España*. [Versión electrónica]. Recuperado el 12 de febrero del 2015, de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|724|||080440||6|1|1|1|2|1|2|1|

Weihrich, H. & Koontz, H. (1995). *Administración: Una perspectiva global*. (10ma. Ed.). México: McGraw.

Wheelenr, T.L. & Hunger, J.D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios: conceptos y casos*. (10ma. Ed.). México: Pearson Educación.

ANEXOS

ANEXO N° 01. Formato de cuestionario cerrado

CUESTIONARIO

Sres. de CEPROVASC, somos bachilleres de la carrera de Administración y Negocios Internacionales, nos encontramos elaborando la tesis de investigación titulada “Estrategias funcionales para desarrollar el potencial exportador de la cooperativa CEPROVASC para la comercialización de palta orgánica Hass y Fuerte en Barcelona, España – 2015”, cuya delimitación es su empresa. Por tal motivo, solicitamos nos apoye contestando el cuestionario, el cual servirá para cumplir los objetivos de nuestra tesis.

Gracias por su colaboración.

Empresa: Cooperativa CEPROVASC
Persona entrevistada: Olga Alayo Reyes
Función: Presidenta
Experiencia en el puesto: 3 años

1. ¿Qué estrategias funcionales se han aplicado en la Cooperativa?

A. Estrategias de Marketing

A.1. Estrategias de producto:

- Estrategia de penetración selectiva:** *precio alto y baja promoción.*
- Estrategia de penetración ambiciosa:** *precio bajo y fuerte promoción.*
- Estrategia de baja penetración:** *precio bajo y poca promoción.*

A.2. Estrategias de Precio:

- Estrategia de descremado:** *precio inicial relativamente alto para un producto nuevo.*
- Estrategia de precios de penetración:** *fijar un precio inicial bajo para conseguir una penetración rápida y eficaz.*
- Estrategia de precios de prestigio:** *establecer precios altos para resaltar calidad de producto.*
- Estrategia de precios orientados a la competencia:** *se fijan precios tomando como referencia los precios de la competencia.*

A.3. Estrategias de Plaza:

- Distribución intensiva:** *tienen como objeto llegar al mayor número de establecimientos posibles.*
- Distribución selectiva:** *número de distribuidores reducido.*
- Distribución exclusiva:** *la distribución concede al intermediario la exclusividad de venta de un determinado producto.*

A.4. Estrategias de Promoción:

- Estrategia de Publicidad:** *colocación de afiches, publicación en revistas especializadas, campañas, etc.*

B. Estrategias de operaciones o producción

- Estrategia de capacidad:** *ser lo suficientemente flexible para ampliar y reducir capacidad en función a demanda.*
- Estrategia de compras:** *Contar con el producto disponible en las mejores condiciones para la empresa en cuanto a precio, calidad y disponibilidad.*
- Estrategia de calidad:** *Contar con las certificaciones de calidad que demande el mercado: BPM, ISO, HACCP, Comercio Justo, Certificación Orgánica.*
- Estrategia de producto:** *cumplir con especificaciones técnicas que aseguren las características del producto.*
- Estrategia de procesos:** *establecer los procesos que permitan lograr los objetivos de la organización con el mayor nivel de eficiencia posible.*

C. Estrategia de Recursos Humanos

- Estrategias de selección de personal:** *desarrollar entrevistas, aplicar pruebas psicológicas y verificar las referencias personales. Las condiciones del contrato deben estar enmarcadas en la ley del trabajo y deben estar claramente establecidas.*
- El proceso de inducción:** *familiarizar al trabajador con la misión de la empresa y los objetivos de su puesto.*
- La capacitación interna o externa de los trabajadores:** *debe contribuir con mejorar el desempeño de los trabajadores, aumentar su nivel de motivación.*

- Evaluación del desempeño:** *aplicar medidas correctivas al trabajador, que cumpla o se aleje de los indicadores establecidos.*

D. Estrategia de Financiamiento

- Financiamiento a través de préstamos en el sistema financiero tradicional:** *por medio de bancos comerciales y las cajas de ahorro y crédito.*

- Otros:**

ANEXO N° 02. Resultado del cuestionario cerrado aplicado a la presidenta de la cooperativa CEPROVASC

ESTRATEGIAS DE MARKETING	Estrategias de Producto	Estrategia de penetración selectiva	X
		Estrategia de penetración ambiciosa	
		Estrategia de baja penetración	
	Estrategias de Precio	Estrategia de descremado	
		Estrategia de precios de penetración	
		Estrategia de precios de prestigio	
		Estrategia de precios orientados a la competencia.	X
	Estrategias de Plaza	Distribución intensiva	
		Distribución selectiva	X
		Distribución exclusiva	
Estrategias de Promoción	Estrategia de Publicidad	X	
ESTRATEGIAS DE OPERACIONES O PRODUCCIÓN	Estrategia de capacidad		
	Estrategia de compras		
	Estrategia de calidad		X
	Estrategia de producto		X
	Estrategia de procesos		
ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS	Estrategias de selección de personal		
	El proceso de inducción		X
	La capacitación interna o externa de los trabajadores		X
	Evaluación del desempeño		
ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO	Financiamiento a través de préstamos en el sistema financiero tradicional		

Fuente: Entrevista
Elaboración: Propia

ANEXO N° 03. Resultado de la aplicación de la Metodología CEPAL para determinar los mercados potenciales para la importación de palta

Mercados potenciales para la importación de palta: Años 2010 – 2013

Importadores	2010	2011	2012	2013	IHH				PPART	TCP	IPPART	ITCP	Segmento
					MEDIA	D.E.	Part. 10	Part. 11					
					0.85	20.03							
					4.08	38.58							
					1741.1	2228.6	2061.5	2076.3					
Mundo	1,654,999	2,174,670	2,173,704	2,695,155	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	12.97			
Estados Unidos de América	616,536	962,923	913,732	1,141,751	37.25	44.28	42.04	42.36	41.48	16.65	9.956	0.088	3-Consolidado
Países Bajos (Holanda)	153,346	178,367	188,224	260,813	9.27	8.20	8.66	9.68	8.95	14.20	1.984	0.151	3-Consolidado
Francia	186,052	204,279	200,210	231,863	11.24	9.39	9.21	8.60	9.61	5.66	2.146	0.373	3-Consolidado
Japón	120,830	131,962	161,804	162,020	7.30	6.07	7.44	6.01	6.71	7.61	1.434	0.322	3-Consolidado
Canadá	80,187	109,311	122,514	145,779	4.85	5.03	5.64	5.41	5.23	16.12	1.072	0.102	3-Consolidado
Reino Unido	63,682	73,769	74,550	90,753	3.85	3.39	3.43	3.37	3.51	9.26	0.651	0.279	3-Consolidado
Alemania	58,714	72,234	67,398	89,681	3.55	3.32	3.10	3.33	3.32	11.17	0.605	0.230	3-Consolidado
España					3.85	2.79	3.12	3.10	3.22	6.99	0.579	-	3-Consolidado

	63,746	60,677	67,818	83,541								0.338	
Suecia	33,930	45,123	46,379	53,594	2.05	2.07	2.13	1.99	2.06	12.11	0.296	0.205	3-Consolidado
Australia	34,223	57,200	38,282	49,634	2.07	2.63	1.76	1.84	2.08	9.74	0.299	0.267	3-Consolidado
Noruega	16,732	25,211	26,319	35,832	1.01	1.16	1.21	1.33	1.18	20.97	0.079	0.024	1-Estrella
Bélgica	10,165	13,099	20,230	31,695	0.61	0.60	0.93	1.18	0.83	32.88	-0.006	0.333	2-Prometedor
Dinamarca	24,679	28,290	28,290	30,293	1.49	1.30	1.30	1.12	1.30	5.26	0.110	0.383	3-Consolidado
Suiza	15,328	20,037	20,370	24,531	0.93	0.92	0.94	0.91	0.92	12.48	0.017	0.196	3-Consolidado
Federación de Rusia	9,164	16,365	19,360	23,079	0.55	0.75	0.89	0.86	0.76	25.97	-0.022	0.154	2-Prometedor
Costa Rica	14,746	17,424	19,970	20,099	0.89	0.80	0.92	0.75	0.84	8.05	-0.004	0.311	4-Estancado
Argentina	10,742	8,986	13,565	17,693	0.65	0.41	0.62	0.66	0.59	13.29	-0.066	0.175	4-Estancado
Lituania	8,109	12,605	13,164	16,668	0.49	0.58	0.61	0.62	0.57	19.74	-0.069	0.008	4-Estancado
Finlandia	3,760	6,090	6,081	14,188	0.23	0.28	0.28	0.53	0.33	39.37	-0.129	0.501	2-Prometedor
Italia	40,654	29,884	11,009	14,117	2.46	1.37	0.51	0.52	1.22	-23.24	0.088	1.122	3-Consolidado
Arabia Saudita	2,316	3,247	10,202	12,318	0.14	0.15	0.47	0.46	0.30	51.86	-0.135	0.825	2-Prometedor
Austria	6,891	9,378	8,615	11,088	0.42	0.43	0.40	0.41	0.41	12.63	-0.108	0.192	4-Estancado

Fuente: Trademap
Elaboración: Propia

Mercados potenciales para la importación de palta peruana: Años 2010 – 2013

				MEDIA	2.03	25.35							
				D.E.	7.23	48.34							
				IHH	3299.7	2908.6	2864.9	3048.6					
Importadores	2010	2011	2012	2013	Part.10	Part.11	Part.12	Part.13	PPART	TCP	IPPART	ITCP	Segmento
Mundo	84,847	164,398	136,596	185,019	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	21.52			
Países Bajos (Holanda)	38,780	74,414	58,532	85,139	45.71	45.26	42.85	46.02	44.96	21.73	5.937	- 0.075	3-Consolidado
Estados Unidos de América	784	26,145	25,887	39,310	0.92	15.90	18.95	21.25	14.26	166.10	1.691	2.912	1-Estrella
España	27,742	38,283	33,695	38,533	32.70	23.29	24.67	20.83	25.37	8.56	3.228	- 0.347	3-Consolidado
Reino Unido	6,174	10,758	9,254	10,575	7.28	6.54	6.77	5.72	6.58	14.40	0.629	- 0.226	3-Consolidado
Canadá	2,401	5,696	3,309	4,721	2.83	3.46	2.42	2.55	2.82	18.42	0.109	- 0.143	3-Consolidado
Francia	6,938	3,497	3,057	3,500	8.18	2.13	2.24	1.89	3.61	-15.72	0.218	- 0.850	3-Consolidado
Chile	112	1,432	945	481	0.13	0.87	0.69	0.26	0.49	43.96	-0.213	0.385	2-Prometedor
Federación de Rusia	41	462	518	478	0.05	0.28	0.38	0.26	0.24	84.78	-0.247	1.230	2-Prometedor
Alemania	292	348	305	330	0.34	0.21	0.22	0.18	0.24	3.11	-0.248	- 0.460	4-Estancado
Marruecos	410	1,122	35	77	0.48	0.68	0.03	0.04	0.31	-34.17	-0.238	- 1.231	4-Estancado
Costa Rica	198	1,338	192	58	0.23	0.81	0.14	0.03	0.30	-26.43	-0.239	- 1.071	4-Estancado
Portugal	13	-	74	43	0.02	0.00	0.05	0.02	0.02	34.86	-0.278	0.197	2-Prometedor

Suiza	528	99	49	23	0.62	0.06	0.04	0.01	0.18	-54.32	-0.256	- 1.648	4-Estancado
Austria	916	892	1,472	1,722	1.08	0.54	1.08	0.93	0.91	17.09	-0.155	- 0.171	4-Estancado
Colombia	108	172	11	1,179	0.13	0.10	0.01	0.64	0.22	81.77	-0.251	1.167	2-Prometedor
Dinamarca	958	1,030	766	1,076	1.13	0.63	0.56	0.58	0.72	2.95	-0.181	- 0.463	4-Estancado
Grecia	1,782	683	1,149	964	2.10	0.42	0.84	0.52	0.97	-14.24	-0.147	- 0.819	4-Estancado
Letonia	197	592	611	924	0.23	0.36	0.45	0.50	0.38	47.16	-0.228	0.451	2-Prometedor
Portugal	70	539	1,044	890	0.08	0.33	0.76	0.48	0.41	88.83	-0.224	1.313	2-Prometedor
República Checa	288	304	183	693	0.34	0.18	0.13	0.37	0.26	24.55	-0.245	- 0.017	4-Estancado
Líbano	296	350	533	589	0.35	0.21	0.39	0.32	0.32	18.77	-0.237	- 0.136	4-Estancado
Argentina	37	1,563	219	486	0.04	0.95	0.16	0.26	0.35	90.37	-0.232	1.345	2-Prometedor
Suazilandia	405	930	327	485	0.48	0.57	0.24	0.26	0.39	4.61	-0.228	- 0.429	4-Estancado
Zimbabwe	36	88	177	431	0.04	0.05	0.13	0.23	0.11	86.01	-0.265	1.255	2-Prometedor
Singapur	184	150	212	342	0.22	0.09	0.16	0.18	0.16	16.76	-0.259	- 0.178	4-Estancado
Guatemala	495	535	300	316	0.58	0.33	0.22	0.17	0.32	-10.61	-0.236	- 0.744	4-Estancado
Indonesia	69	79	75	279	0.08	0.05	0.05	0.15	0.08	41.80	-0.269	0.340	2-Prometedor
Ecuador	519	459	384	238	0.61	0.28	0.28	0.13	0.33	-17.71	-0.236	- 0.891	4-Estancado
Emiratos Árabes Unidos	240	318	216	236	0.28	0.19	0.16	0.13	0.19	-0.42	-0.255	- 0.533	4-Estancado

Fuente: Trademap
Elaboración: Propia

ANEXO N° 04. Requisitos específicos para exportar palta a la Unión Europea

<p>Control de los contaminantes alimenticios en alimentos</p>	<p>En concordancia con el Reglamento (CEE) 315/93 de la Unión Europea, se prohíbe la introducción en el mercado de productos alimenticios que contengan una cantidad inaceptable de sustancias residuales. Por ello, se establecen los niveles máximos de ciertos contaminantes en los productos alimenticios, tales como, para el caso de la palta, se establece en el anexo de dicho reglamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sección 3: Máximo nivel de metales pesados en leche, carne, pescado, cereales, verduras, frutas y vinos: Plomo: 0.10 mg/kg peso fresco Cadmio: 0.050 mg/kg peso fresco
<p>Control de los residuos de plaguicidas en productos alimenticios de origen vegetal y animal</p>	<p>Con el fin de garantizar que los residuos de plaguicidas presentes en los alimentos no constituyan un riesgo inaceptable para la salud de los consumidores y los animales, la Comisión de la UE fija a través del Reglamento (CE) n° 396/2005 del Parlamento Europeo y del Consejo, el Límite Máximo de Residuos de plaguicidas (LMR) en la composición de los productos:</p> <p>Límites máximos de residuos establecidos anteriormente en las Directivas 86/362/CEE y 90/642/CEE, mencionados en el artículo 21, apartado 1 – (mg/kg)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Abamectina 0.01 2. Acibenzolar-S-metilo 0.02 3. Bifentrina 0.05 4. Bitertanol 0.05 5. Captafol 0.02 6. Captan 0.05 7. Carbaril 0.1 8. Clorotalonil 0.01 9. Etefon 0.05 10. Etion 0.01 11. Fenamifos 0.02 12. Fenarimol 0.02 13. Fostiazato 0.02 14. Heptacloro 0.01 15. Piraclostrobina 0.02 16. Pirimetanil 0.05 17. Tiabendazol 15 18. Acrinatrina 0.05 19. Epoxiconazol 0.05 20. Espinosad 0.02 21. Espiromesifeno 0.01 22. Etofenprox 0.01 50 0.05 23. Fosetil-Al 50 24. Fosmet 0.05 25. Metiocarb 0.2 26. Tebuconazol 0.05 27. Tebufenocida 1
<p>Control sanitario de los productos alimenticios de origen no animal</p>	<p>Cuando un problema de higiene pueda poner en riesgo la salud humana y este se extienda por el país importador, las autoridades europeas pueden suspender parte o la totalidad de las importaciones y tomar diferentes medidas de protección dependiendo de la gravedad de la situación. Los requerimientos relevantes respecto de la higiene de los alimentos están considerados en los artículos 3 a 6 del Reglamento 852/2004/CE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Obligaciones generales de los operadores de empresas alimenticias de monitorear la inocuidad de los productos y procesos que están bajo su

	<p>responsabilidad (art. 3)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de las normas generales en materia de higiene por parte de los operadores, para la producción primaria (art. 4.1 y la parte A del anexo I): c) en el caso de productos de origen vegetal, productos de la pesa y animales de caza silvestre, las operaciones de transporte de productos primarios cuya naturaleza no se haya alterado de manera sustancial, desde el lugar de producción a un establecimiento. - Cumplimiento de las normas generales de higiene por los operadores, en las etapas posteriores a la producción primaria (art. 4.2 y anexo II) - Procedimientos basados en los principios del HACCP (art. 5) - Registro de establecimientos (art. 6)
Control fitosanitario	<p>La Directiva 2000/29/CE establece las medidas de protección para evitar la introducción en la UE de organismos nocivos para los vegetales o productos vegetales e impedir su propagación en el interior de la UE.</p> <p>En los anexos I y II de la Directiva 2000/29/CE se enumeran los organismos cuya presencia en la UE está prohibida, ya sea como tales o en determinados vegetales o sus productos. Para el caso de la palta, se identifica según a la especie que pertenece:</p> <p>Insectos, ácaros y nematodos en todas las fases de su desarrollo: <i>Radopholus citrophilus</i></p> <p>Insectos, ácaros y nematodos en todas las fases de su desarrollo: <i>Radopholus similis</i></p> <p>Además se deberá realizar una declaración oficial de que:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) los vegetales son originarios de países de los que se sabe están exentos de <i>Radopholus citrophilus</i> Huettel et al. y <i>Radopholus similis</i> (Cobb) Thorne, o bien b) unas muestras representativas de tierra y raíces de la parcela de producción han sido sometidas, desde el principio del último ciclo completo de vegetación, a pruebas nematológicas oficiales para la detección de, como mínimo, <i>Radopholus citrophilus</i> Huettel et al. y <i>Radopholus similis</i> (Cobb) Thorne, y tales pruebas han demostrado que están exentas de esos organismos nocivos. <p>*Certificado Fitosanitario: Este documentos certifica las condiciones fitosanitarias de plantas y productos vegetales, y también que el envío ha sido controlado oficialmente, cumple con los requisitos legales para la entrada en la UE y está libre de plagas cuarentenarias y otros patógenos dañinos.</p> <p>En el caso Perú, la entidad competente a emitir el certificado fitosanitario es SENASA, quien asimismo, realiza la certificación fitosanitaria y zoonosanitaria, previa inspección, de plantas y productos vegetales, animales y productos de origen animal; así como la certificación de insumos agrarios destinados a la exportación.</p>
Etiquetado, envasado y empaquetado de productos alimenticios	<p>Todos los productos alimenticios comercializados en la Unión Europea (UE) deben cumplir con las normas de etiquetado de la UE, cuyo objetivo es garantizar que los consumidores reciban toda la información esencial para tomar una decisión informada al comprar sus productos alimenticios.</p> <p>Normas generales:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. La denominación del alimento será su denominación jurídica. b. La lista de ingredientes estará encabezada o precedida por un título adecuado que conste o incluya la palabra «ingredientes». c. La cantidad neta del alimento debe ser expresada en unidades de volumen en el caso de los productos líquidos (litros , centilitros , mililitros) y

	<p>unidades de masa en el caso de otros productos (kilogramo , gramo)</p> <p>d. La fecha de duración mínima se indicará del siguiente modo: «consumir preferentemente antes del ...»</p> <p>e. Las condiciones especiales de conservación y/o las condiciones de utilización.</p> <p>f. El nombre o la razón social y la dirección del operador de la empresa alimentaria.</p> <p>g. El país de origen o lugar de procedencia cuando así esté previsto.</p> <p>* En caso sea producto orgánico incluir: Orgánica: Nombre / código del organismo de inspección y número de certificación.</p>
<p>Normas de comercialización de las frutas y hortalizas frescas (Sólo aplicable a fruta fresca)</p>	<p>Los productos importados a la UE deben cumplir con el reglamento de comercialización. Las frutas y hortalizas vendidas que tengan destino al consumidor final, solo pueden ser comercializadas si están en estado saludable, de mercado justo y de calidad comercial.</p> <p>Las autoridades competentes designadas por los estados miembros de la UE realizan las inspecciones de documentación y física de los productos importados con el fin de verificar si cumplen con las normas. Los requisitos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Requisito mínimo de calidad; - Requisito mínimo de madurez; - Tolerancia; - Origen de producción del producto.

Fuente: Export Helpdesk
Elaboración: Propia

ANEXO N° 05. Formato de cuestionario abierto

ENTREVISTA

Sres. de CEPROVASC, somos bachilleres de la carrera de Administración y Negocios Internacionales, nos encontramos elaborando la tesis de investigación titulada “Estrategias funcionales para desarrollar el potencial exportador de la cooperativa CEPROVASC para la comercialización de palta orgánica Hass y Fuerte en Barcelona, España – 2015”, cuya delimitación es su empresa. Por tal motivo, solicitamos nos apoye en esta entrevista, la cual servirá para cumplir los objetivos de nuestra tesis.

Gracias por su colaboración.

Empresa: Cooperativa CEPROVASC
Persona entrevistada: Olga Alayo Reyes
Función: Presidenta
Experiencia en el puesto: 3 años

E: Entrevistador

P: Presidenta de CEPROVASC

1. ANÁLISIS DE PRODUCTO O SERVICIO

Producto adecuado

E: ¿Con qué características específicas cuenta su producto que pueda ser de valor para el mercado exterior?

P: _____

Experiencia comercial

E: ¿Su empresa vende el producto en el mercado nacional y/o internacional? Justifique.

P: _____

E: ¿Su empresa cuenta con contactos comerciales en el exterior que requieran su producto? ¿Cuáles?

P: _____

2. CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

Estructura orgánica

E: ¿Posee una estructura orgánica definida? ¿En base a qué?

P: _____

Compromiso organizacional

E: ¿Cuáles son las metas y objetivos de la empresa en materia de exportaciones?

P: _____

E: ¿Sus colaboradores se encuentran comprometidos para alcanzar los objetivos propuestos? ¿En base a qué?

P: _____

Conocimientos especializados en comercio exterior

E: ¿Cuenta con un plan de negocios para la exportación?

P: _____

E: ¿Conoce las formas de exportación?

P: _____

E: ¿Conoce los medios de transporte para realizar la exportación?

P: _____

E: ¿Conoce cuáles son los tipos de Incoterms?

P: _____

3. DISPONIBILIDAD DE PRODUCCIÓN

Volumen de producción

E: ¿Cuánto en toneladas produce anualmente?

P: _____

Capacidad de producción

E: ¿Su empresa cuenta con capacidad para ampliar la producción actual? ¿En cuánto?

P: _____

4. RECURSOS DISPONIBLES

Tecnología necesaria

E: ¿Cuenta con la tecnología suficiente que le permita producir productos de alta calidad?

P: _____

E: ¿Sus máquinas cuentan con el mantenimiento adecuado?

P: _____

Infraestructura

E: ¿Posee la infraestructura necesaria que le permita tener un adecuado manejo de inventarios?

P: _____

E: ¿El área destinada para la producción cumple con los requisitos fitosanitarios que exige SENASA?

P: _____

Materiales e insumos

E: ¿Cuenta con los materiales e insumos que les genere la calidad requerida de sus productos?

P: _____

Personal Calificado


E: ¿Cuenta con personal calificado para realizar todo el proceso productivo?

P: _____

E: ¿Cuenta con el personal calificado para realizar operaciones de comercio exterior? ¿En qué especialización?

P: _____

ANEXO N° 06. Certificado orgánico otorgado por Control Union



CERTIFICATE
CERTIFICATE No: **C826968EU-01.2013**
REGISTRATION No: **CU 826968**

Field of attention:
Organic production methods
Organic EU

Issued to:
CEDEPAS NORTE - CEPROVASC
TRUJILLO, PERU
Project in: **PERU**

Standard:
Regulation (EC) No 834/2007 and Regulation (EC) No 889/2008 on organic production of agricultural products and indications referring thereto on agricultural products and foodstuffs, including the amending regulations, and Control Union Certifications (CU) Inspection Regulations.


Valid until: 21 May 2014

Control Union Certifications declares to have inspected the unit(s), and/or product(s) of the above mentioned client, and have found them in accordance with the standards mentioned above.

This certificate covers the unit(s), and/or product(s) as mentioned in the authenticated annex of this certificate. This document has been issued on the basis of Article 29(1) of Regulation (EC) No 834/2007 and of Regulation (EC) No 889/2008. The declared operator has submitted his activities under control, and meets the requirements laid down in the named Regulations.


This certificate is in force until further notice, provided that the above-mentioned client continues meeting the conditions as laid down in the client contract with Control Union Certifications. Based on the annual inspections that Control Union Certifications performs, this certificate is updated and kept into force.

Date of certification:
20 February 2013
Last date of inspection: 22 January 2013
Place and date of issue:
Lima, 20 February 2013



Declared by:
M. A. Almaraz
p.o. On behalf of the Managing Director
Mr. M.A. Almaraz

Certifier
Control Union Certifications
Meeuwenlaan 4-6
8011 BZ ZWOLLE
The Netherlands
<http://www.controlunion.com>
tel: +31(0)38-4260100



1 of 3

CONTROL UNION CERTIFICATIONS

ANEXO N° 07. Propuesta de estrategias funcionales para desarrollar el potencial exportador de la cooperativa CEPROVASC

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS FUNCIONALES QUE PERMITAN DESARROLLAR EL POTENCIAL EXPORTADOR DE LA COOPERATIVA CEPROVASC PARA COMERCIALIZAR PALTA ORGÁNICA HASS Y FUERTE EN BARCELONA, ESPAÑA

Estrategia Comercial

- **Estrategia de producto**

- ❖ **Generar la construcción del concepto de marca a través de la innovación del logo actual y la creación de un slogan acorde a la imagen que se desea proyectar**

Las marcas no solo son para las grandes empresas. La marca es una palabra que el cliente identifica con un “beneficio concreto” o con una cualidad que le reporta indirectamente un beneficio. La marca, sobre todo, cumple hoy una función distintiva que permitirá al empresario captar y consolidar una clientela leal, como corolario a su esfuerzo de diferenciación en base a la calidad de su producto o servicio. Es por ello, que toda empresa o negocio, por pequeño que sea, puede y debe tener una marca, que les permita en base a los limitados recursos promocionales, crear una fuerte identidad entre los consumidores y les facilite encontrar el producto dentro de los mercados ya saturados.

- ❖ **Diseñar y elaborar la etiqueta y empaque e identificar el embalaje**

Para ingresar al mercado europeo la etiqueta, envase, empaque y embalaje deben tener las siguientes características:

Etiqueta

En el marketing, se suele decir que a la hora de vender no se puede dejar nada al azar. La etiqueta es un detalle que no puede ser tomado a la ligera, y si bien es poco representativa comparada con el producto final, resulta de gran importancia a la hora de preparar la campaña de marketing global y puede ser el detalle que haga que el consumidor se decida a comprar o no.

La etiqueta para la palta orgánica de acuerdo a la Unión Europea debe contener la siguiente información:

- a) La denominación del alimento será su denominación jurídica. La denominación del alimento no se sustituirá por ninguna denominación protegida como propiedad intelectual, marca comercial o denominación de fantasía.
- b) La cantidad neta del alimento debe ser expresada en unidades de masa (kilogramo, gramo).
- c) La fecha de duración mínima se indicará del siguiente modo: «consumir preferentemente antes del ...»
- d) Las condiciones especiales de conservación y/o las condiciones de utilización; con el fin de permitir la conservación o utilización adecuadas de los alimentos una vez abierto el envase, se indicarán, cuando proceda, las condiciones y/o la fecha límite de consumo.
- e) El nombre o la razón social y la dirección del operador de la empresa alimentaria.
- f) El país de origen o lugar de procedencia cuando así esté previsto.
- g) Incluir el Nombre / código del organismo de inspección y número de certificación orgánica.

Envase

El envase nos permite inmovilizar el producto para que no se desplace de un lado a otro dentro de su mismo empaque, de esta manera evita al fruto de recibir golpes, rozamientos o ralladuras. Así mismo, este tipo de envase cumple la función de separador el cual debe ser de un color contrastante con el color de fruta misma.

El envase más adecuado para transportar el producto es el de tipo alvéolo, el cual asegura la protección del fruto durante el traslado del lugar del almacén hasta el punto final con el cliente. El envase se encuentra fabricado de polipropileno que facilita su reutilización; ya que, puede ser esterilizado a temperaturas de 140 grados centígrados, además de contar con una propiedad la cual resiste la penetración de microorganismos.

Envase: Alvéolo



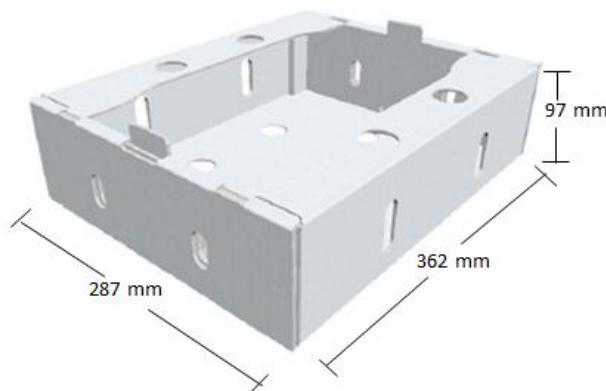
Empaque

Una de las etapas más delicadas en el proceso de exportación es la del traslado de productos al mercado externo. La actividad exportadora involucra una serie de requisitos de empaque y embalaje que garanticen que el producto llegue en buen estado a su destino final. El empaque apropiado es vital para guardar, proteger y servir de medio para manipular productos; además, de ser una poderosa herramienta de promoción y venta para el posicionamiento del producto en la mente de los consumidores. Cada empaque se debe diseñar para proteger el producto en su trayecto desde la línea de ensamble hasta el usuario final. Los materiales de empaque se deben seleccionar dependiendo del producto y de las condiciones ambientales, tales como temperatura, humedad y atmósfera deseada alrededor del producto y la resistencia del empaque.

El empaque más conveniente para este tipo de producto, que cumpla con los parámetros necesarios para la exportación según la Unión Europea, es

la caja de cartón corrugado autoarmable Kraft, la cual mantiene el nivel de firmeza y del aceite propio de la palta, logrando así, el menor porcentaje de pérdida de peso en la palta. Así mismo, el tiempo de maduración de la palta es de 11 días, mayor al resto de empaques. Este tipo de empaque evita las rozaduras y deformaciones, procedentes de las cajas de madera y plástico, debido a la presión estática ejercida por el envase del propio producto. Una caja de cartón con una capacidad de 4 kilogramos contendrá entre 20 y 25 paltas, cada una con un peso aproximado de 160 gr de del tipo Hass y 200 gr de tipo Fuerte, respectivamente, deberán tener las siguientes medidas:

Empaque: Cartón corrugado autoarmable Kraft



CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS		
Largo exterior	362 mm.	14.2 in.
Ancho exterior	287 mm.	11.3 in
Altura exterior	97 mm.	3.8 in
Largo Interior	344 mm.	14 in
Ancho interior	281 mm.	11 in
Altura interior	91 mm.	3.58 in
Volumen interior aprox	8.8 lt.	2.32 gal
Capacidad aproximada	4 kg.	8.8 lib
Dimension Pallet	1200×1000 mm.	47.2×39.4 in
Base pallet	9 und.	9 units

Embalaje

El embalaje trata de proteger el producto o conjunto de productos que se exporten, durante todas las operaciones de traslado, transporte y manejo; de manera que dichos productos lleguen a manos del consignatario sin que se haya deteriorado o hayan sufrido merma desde que salieron de las instalaciones en que se realizó la producción o acondicionamiento.

El embalaje más apropiado para las cajas de cartón de palta es la paletización que deberá incluir esquineros de plástico o de cartón y flejes de poliéster para palets de fruta ya que son los más los más adecuados para productos perecibles.

Para el comercio internacional, los palets deberán ser el transporte en contenedores refrigerados que son los más usados para el transporte de mercancías a bajas temperaturas, como las frutas. Para la exportación de paltas el container High Cube de 40 pies tendrá las siguientes características:

CAJAS / CONTAINER 40' HC		
Línea Contenedor 40 HC	2400 mm.	94.48 in.
Número de fillas	23 und..	23 units
Altura total 25 cajas	2231 mm.	87.83 in
Cajas por pallet	207 und.	207 units
Pallet por Container 40 ´	20 und.	20 units
Cajas por Container 40 ´	4140 und.	4140 units

- **Estrategia de precios**

- ❖ **Estrategia de precios de penetración.**

CEPROVASC como proveedor utilizó la estrategia de precios orientados a la competencia; ya que se guio del precio impuesto por PROPALTO, que representaba a la vez, el precio más alto en el mercado local. Sin embargo, al ingresar al mercado internacional, donde para la palta, España es un mercado

ya saturado, la estrategia más apropiada es la de estrategia de precios de penetración.

La estrategia de precios de penetración tiene como principales objetivos: Penetrar de inmediato en el mercado masivo, generar un volumen sustancial de ventas, lograr una gran participación en el mercado meta, desalentar a otras empresas de introducir productos competidores y atraer nuevos clientes o clientes adicionales que son sensibles al precio.

Para implementar esta estrategia, CEPROVASC debe llevar una adecuada estructura de costos internos, fundamental para la etapa de negociación, para luego calcular los costos de exportación, y el precio en valor FOB; ya que, CEPROVASC exportará bajo las condiciones de este INCOTERM.

Esta estrategia le permitirá ingresar con un precio inicial bajo para conseguir una penetración rápida y eficaz; y de este modo, posicionarse en el mercado de España y así a largo plazo pueda ingresar sus otras líneas de productos orgánicos a un precio mayor al de la competencia para resaltar la calidad de sus productos.

▪ **Estrategia de plaza**

Para ingresar al mercado internacional, la primera estrategia a considerar es definir la red de distribución para el mercado objetivo, en este caso España. Esta estrategia les va a permitir obtener información sobre el mercado, calcular el tiempo justo de la demanda de los productos, ajustar los niveles de producción a las exigencias del consumidor, funcionar con mayor eficiencia y fundamentalmente asegurar el producto en el mercado. Para CEPROVASC, se sugiere seguir el siguiente modelo de canal de distribución para hacer llegar el producto a los clientes:



Establecer convenios con empresas mayoristas: las empresas establecen condiciones para la ubicación del producto en el mercado para tal fin, las empresas deben tener conocimiento de las tiendas o supermercados de prestigio,

de ubicación. Instalaciones, y todo lo referido a la refrigeración para la conservación del producto, entre otros. La red de distribución permite tener una relación más estrecha con los canales de distribución, lo cual repercute en los costos de comercialización del producto, e incluso en estrategias promocionales comunes.

- **Estrategia de promoción**

Esta estrategia consiste en comunicar, dar a conocer el producto al consumidor, para persuadir e influir en su decisión de compra. Son todas aquellas acciones van encaminadas a informar sobre la existencia del producto, posicionar sus características, ventajas y beneficios ante el consumidor potencial. Para el caso de la Cooperativa, para introducir la palta al mercado objetivos, podrá optar de las siguientes formas de publicidad:

- ❖ **Alianza estratégica con Fairtrasa**

Esta alianza podrá implementarse a corto plazo y consistirá en la obligación por parte de Fairtrasa en colocar en el producto el logo de la Cooperativa. Éste será de menor tamaño que el de la empresa, pero permitirá a la Cooperativa beneficiarse del posicionamiento que ya tiene Fairtrasa en el mercado español. A mediano plazo, se negociará con Fairtrasa, el pago de un porcentaje por publicidad para la colocación del logo de la Cooperativa, pero esta vez del mismo tamaño que el logo de Fairtrasa; la finalidad es incrementar el impacto sobre el consumidor, al relacionar éste a ambas marcas como empresas asociadas, y así más adelante, cuando CEPROVASC exporte directamente, el consumidor podrá reconocerlo, al haberse ya familiarizado con Fairtrasa.

- ❖ **Asistir a ferias internacionales**

CEPROVASC ha asistido por tres años consecutivos a la feria internacional Expo Alimentaria que se lleva a cabo cada año en nuestro país. El siguiente paso es asistir en calidad de visitante a las diferentes ferias y exposiciones internacionales, ya que estas se convierten en un punto de encuentro importante para contactar a los distribuidores y futuros clientes, a la cual

deberán presentarse con la ficha técnica de su producto (documento con información respecto a la composición, peso, tamaño, materiales, tiempo de fabricación, envase, empaque, certificados, entre otras características que definen el producto.

❖ **Crear una página web**

No importa el tamaño de la empresa, es de suma importancia el poder alcanzar a los clientes de una manera sencilla y masiva. El uso de una página web eleva el prestigio propio de la empresa y permite incrementar el nivel de confianza hacia el producto o servicio. Además está relacionada de manera positiva con el incremento de las ventas, productividad y el valor de mercado de la empresa.

▪ **Certificación como estrategia para acceder a nuevos mercados**

La Cooperativa en los últimos años ha logrado gestionar las certificaciones: Producción orgánica, Comercio Justo (FairTrade) y Global GAP; sin embargo, ésta última no fue renovada en el último año; ya que el cliente internacional no lo exigió como requisito. Aun así, es importante contar con esta certificación; puesto que permite a la empresa acceder a nuevos mercados e incrementar calidad y posicionamiento en el mercado internacional. A la vez, el área comercial deberá, a través de estudios de mercados, conocer e implementar los certificados que exija el mercado y logre hacer más competitiva a la empresa.

Estrategia de Recursos Humanos

CEPROVASC, al encontrarse en proceso de reestructuración de su organigrama y por el interés de convertirse en exportadores, deberán aplicar estrategias de reclutamiento y selección de personal. Esta estrategia consiste en el proceso utilizado en las organizaciones para tomar una decisión sobre la adecuación de los candidatos para los puestos ofertados, amparándose tal decisión en la información obtenida mediante instrumentos evaluativos.

El nuevo organigrama de la Cooperativa incluirá las áreas funcionales de Marketing, Recursos Humanos, Financiera y Operaciones, las cuales precisarán de un jefe, y para

ello; deberán contratar los servicios de un reclutador externo que realice el proceso de reclutamiento y selección del personal debido para obtener el talento humano que cumpla con las expectativas de la Cooperativa para lograr los objetivos que se planteen tanto para fortalecer la organización como los relativos a la exportación.

Estrategia de Operaciones

La estrategia de operaciones se basa en un plan a largo plazo que busca mejorar la competitividad de la empresa. Parte de un análisis del entorno, del mercado y de los competidores, así como de un estudio de los recursos internos disponibles, para fijar unos objetivos y una hoja de ruta. La programación de las acciones y el seguimiento para medir si se cumplen los objetivos en el plazo marcado son elementos clave.

Esta estrategia se aplica para realizar transformaciones al interior de la empresa, con el propósito de fortalecer las funciones esenciales de la organización, y optimizar la posición competitiva interna, para enfrentar al entorno competitivo. Estas transformaciones internas, tienen que ver con la modernización del proceso productivo y de los productos utilizando tecnologías.

La reestructuración del proceso productivo trae consigo la modernización tecnológica, específicamente en el proceso de producción, lo que conlleva a mejorar tiempos, lo cual implica aumentar su capacidad de producción; y, ya que uno de los principales obstáculos que enfrentaría la Cooperativa para el logro de la exportación directa es la limitación en el volumen de la producción; deberá implementar estrategias orientadas a incrementar el nivel de producción; como la incorporación de tecnología en las maquinarias. Las estrategias de modernización tecnológica son de gran utilidad para incrementar su productividad, competitividad, y por ende, la ampliación de sus mercados. Una de las más recomendadas para la producción agrícola es la biotecnología. Esta técnica comienza desde la prueba de suelos para determinar la causa de la disminución de rendimiento de los cultivos y encontrar el origen del problema: ya sea de la enfermedad, la falta de nutrientes, o tierra improductiva. Entonces, el suelo puede ser tratado con el producto orgánico apropiado necesario para resolver el problema, sin el uso de productos químicos sintéticos que pueden dañar el medio ambiente (y proporcionar sólo una solución temporal).

La tecnología de procesos debe ser flexible para adaptarse con facilidad a los cambios exigidos por los consumidores, y darles respuestas a los clientes, lo cual da origen a

tener ventajas competitivas basadas en el tiempo, el cual es un concepto estratégico del proceso productivo.

CEPROVASC para optimizar todos los procesos y obtener el nivel de competitividad necesario para la exportación deberá fortalecer y ampliar de manera concertada la base productiva con tecnologías apropiadas orientadas a incrementar la productividad y calidad. Para ello, deberá primero definir la cadena de valor para la exportación.

CADENA DE VALOR

La cadena de valor es una herramienta para analizar todas las actividades de una empresa. Es un modelo que clasifica y organiza los procesos de una empresa con el propósito de enfocar los programas de mejoramiento y permite identificar y analizar actividades estratégicamente relevantes para obtener alguna “ventaja competitiva”.

Manejar la cadena de valor no solo les permitirá identificar todas las etapas dentro del proceso de producción y comercialización; sino, tener en cuenta el personal competente que se requiere para cada una de ellas.



Las actividades fundamentales.

Necesarias para que el producto o servicio que la empresa ofrece llegue al cliente. Estas actividades se ubican en la parte inferior:

Es preciso indicar que, la Cooperativa deberá incluir los procesos de importación y exportación dentro de la cadena de valor. El valor dentro de la cadena es determinado por los compradores internacionales, en función de factores como la calidad, fiabilidad, volumen, facilidad de obtención y rapidez de entrega. Las exigencias de los compradores, junto con las condiciones del mercado - acceso, normas y reglamentos, y preferencias del consumidor - determinan si las empresas de un país pueden competir eficazmente.

Por lo tanto, una buena estrategia sectorial orientada a captar mayores ingresos de exportación debe reflejar las condiciones de mercado, los requisitos de los compradores y los procesos necesarios para llevar un producto hasta el mercado.

- **Logística Interna:** Hace referencia a todas las actividades desarrolladas para la recepción, compra, almacenamiento y distribución de las materias primas e insumos adquiridos para la elaboración del producto.
- **Operaciones:** Esta sección está referida al proceso de producción como tal, que inicia con la recepción de la materia prima e insumos que son sujetos a los procesos de transformación. Cada etapa del proceso puede ser medida y sus resultados cuantificados hasta la elaboración del producto final.
- **La logística externa:** se refiere a todas aquellas actividades comprendidas desde el momento que el departamento de producción libera el producto y este es inventariado como producto terminado y almacenado hasta su distribución final hacia el mercado para su uso.
- **Marketing y Ventas:** Considera todas las actividades que la organización desarrolla para dar a conocer su producto y efectuar los procesos de intercambio con el mercado, comprende aspectos como publicidad, promociones, encuestas de satisfacción y venta.
- **Servicios:** Son actividades posventa que permiten mantener una retroalimentación adecuada y tener conocimiento del estado de servicio y satisfacción de sus clientes.

Las actividades de soporte.

Son aquellas que resultan fundamentales para la producción y comercialización del producto, son el marco donde las actividades fundamentales pueden desarrollarse y resultan imprescindibles para calcular el valor del producto final.

- La infraestructura de la empresa: este concepto va más allá de la construcción de la planta, maquinaria, equipo y herramientas, y mantenimiento; también incluye la planificación, finanzas, contabilidad, organización, actividades de control y retroalimentación.
- Los recursos humanos: en este rubro se consideran todas aquellas relaciones que se generan en la organización, derivadas de la presencia de trabajadores en la empresa, donde se valoran elementos que van desde las técnicas de selección, contratación, formación, empleo y retención de los colaboradores de la empresa, identificación y reconocimiento de sus competencias y capacidades; su cultura, deseos de superación, motivaciones y posibles incentivos, donde los mejores resultados pueden obtenerse si se logra hacer coincidir la estrategia de la organización con las políticas de las relaciones y recursos humanos.
- El abastecimiento: Éste se encuentra representado por la garantía que a la empresa dan sus proveedores de insumos y materia prima. Es fundamental que en esta cadena de valor los suministradores sean integrados como elementos fundamentales que puedan garantizar calidad, pertinencia, precios y servicios a la empresa.
- Los conocimientos: Este elemento no es considerado en la propuesta de Porter, que desarrolla su análisis en empresas que se desenvuelven en un contexto socioeconómico diferente al de las PYMES latino americanas, caracterizadas por el empirismo de sus dirigentes y bajo nivel de educación formal de los trabajadores.

Estrategia de Finanzas

Elaborar proyectos de inversión de modernización y expansión para ampliar la capacidad de producción de la cadena productiva palta orgánica.

La capacidad de producción de la Cooperativa es equivalente y mayor al mínimo exportado por empresas peruanas, pero a medida que la demanda aumente y se amplíe la cartera de clientes, la Cooperativa se verá en la necesidad de ampliar su producción; para ello, deben desarrollar proyectos de inversión relacionados a la capacidad productiva que les permitan cubrir las necesidades que demanda el mercado internacional. Estos proyectos de inversión deben ser financiados tanto por capital propio como por entidades financieras orientadas a la pequeña y mediana empresa; las cuales, dan mayor facilidad para solicitar préstamos, si es que están respaldadas por un sólido

plan de negocios y proyectos de inversión. El propósito de iniciar relaciones con entidades financieras es construir una buena reputación crediticia que permita más adelante acceder a líneas de financiamiento y tasas de interés más atractivas.

ANEXO N° 08. Matriz de consistencia de la investigación

TITULO:

**ESTRATEGIAS FUNCIONALES QUE PERMITAN DESARROLLAR EL POTENCIAL EXPORTADOR DE LA COOPERATIVA CEPROVASC PARA LA
COMERCIALIZACIÓN DE PALTA ORGÁNICA HASS Y FUERTE EN BARCELONA, ESPAÑA – LA LIBERTAD, 2015.**

Autor: Ana Castañeda Robles - Sandra Mandujano Parra del Riego

Asesor: Dr. Alberto Zelada Zegarra

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES DIMENSIONES	METODOLOGÍA
¿Qué estrategias funcionales permiten desarrollar el potencial exportador de la cooperativa CEPROVASC para la comercialización de palta orgánica Hass y Fuerte en Barcelona, España?	<p>O.G: Determinar las estrategias funcionales que permitan desarrollar el potencial exportador de la cooperativa CEPROVASC para la comercialización de palta orgánica Hass y Fuerte en Barcelona, España – La libertad, 2015.</p> <p>O.E.1: Identificar las estrategias funcionales</p>	Las estrategias funcionales propuestas permiten desarrollar el potencial exportador de la cooperativa CEPROVASC para la comercialización de palta orgánica Hass y Fuerte en Barcelona, España.	<p>Variable Independiente - Estrategias funcionales</p> <p>Dimensiones - Marketing - Financiera - Operaciones - Recursos humanos</p>	<p>Tipo de diseño de investigación - Transeccional o transversal: correlacional – causal</p>

	<p>que permitan desarrollar el potencial exportador de la cooperativa CEPROVASC para la comercialización de palta orgánica Hass y Fuerte en Barcelona, España– La Libertad, 2015.</p> <p>O.E.2: Determinar el mercado internacional para la comercialización de palta orgánica Hass y Fuerte de la cooperativa CEPROVASC.</p> <p>O.E.3 Determinar si el producto, palta orgánica Hass y Fuerte, es competitivo en el mercado de España.</p> <p>O.E.4 Evaluar la capacidad administrativa de la cooperativa CEPROVASC para el desarrollo del potencial exportador.</p> <p>O.E.5</p>		<p>Variable Dependiente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Potencial exportador <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selección del mercado - Análisis de producto o servicio - Capacidad administrativa - Disponibilidad de producción - Recursos disponibles - Capacidad financiera 	<p>Población: Cooperativa CEPROVASC</p> <p>Muestra: No probabilista, aplicada a la presidenta de la cooperativa CEPROVASC.</p> <p>Instrumentos de investigación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrevista - Documentos - Herramientas de inteligencia comercial
--	--	--	--	--

	<p>Determinar la disponibilidad de producción de la cooperativa CEPROVASC para la comercialización de palta orgánica Hass y Fuerte en España.</p> <p>O.E.6</p> <p>Analizar los recursos disponibles de la cooperativa CEPROVASC para la comercialización de palta orgánica Hass y Fuerte en España.</p> <p>O.E.7</p> <p>Determinar la capacidad financiera de la cooperativa CEPROVASC.</p> <p>O.E.8</p> <p>Proponer estrategias funcionales que permita desarrollar el potencial exportador para la comercialización de palta orgánica Hass y Fuerte en Barcelona, España.</p>			
--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

