



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS
ESCUELA DE POSTGRADO

**PERFIL DE COMPETITIVIDAD EXPORTADORA PERUANA DE LA
PALTA (*Persea americana* M.) Y ESTRATEGIA DE MARKETING
PARA INCREMENTAR SU INGRESO EN MERCADOS
INTERNACIONALES**

Tesis para optar al Grado de Magister en Ciencias Agropecuarias, Mención
Producción Agroindustrial

YOJANI MALDONADO CULQUIMBOZ

Director de Tesis
MARCO SCHWARTZ MELGAR

Profesores consejeros
ÍTALO CHIFFELLE GÓMEZ
MARCOS MORA GONZÁLEZ

SANTIAGO - CHILE
2015

UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS ESCUELA DE
POSTGRADO

PERFIL DE COMPETITIVIDAD EXPORTADORA PERUANA DE LA
PALTA (*Persea americana* M.) Y ESTRATEGIA DE MARKETING PARA
INCREMENTAR SU INGRESO EN MERCADOS INTERNACIONALES

Tesis presentada como parte de los requisitos para optar al Grado de Magíster
en Ciencias Agropecuarias, Mención Producción Agroindustrial.

YOJANI MALDONADO CULQUIMBOZ

Calificaciones

DIRECTOR DE TESIS

Marco Schwartz Melgar
Químico, M.Sc., Dr.

Aprobado

PROFESORES CONSEJEROS

Ítalo Chiffelle Gómez
Bioquímico, Dr.

Aprobado

Marcos Mora González
Ingeniero Agrónomo, Dr.

Aprobado

Santiago, Chile
2015

AGRADECIMIENTO

A mis padres Antonio Maldonado Cruz y Petronila Culquimboz Alvarado, a mi hermana Marilú Maldonado Culquimboz, quienes a pesar de la distancia han sido un pilar fundamental en mi vida, dándome apoyo incondicional y depositando su plena confianza en mí.

A Jeannette Piza y Marjorie Sáez por su enorme apoyo y ser siempre incondicionales.

A mi director de tesis, Marco Schwartz Melgar por su constante apoyo, consejo y dedicación.

A mi primo Líder Culquimboz Gómez, quien en su presencia espiritual ha sido mi inspiración tanto para mi desarrollo personal como profesional.

A mis amigas de la vida Ingrid, Eliana y Lesly por estar siempre conmigo a pesar de la distancia.

También agradezco a William por su incondicional compañía y apoyo en esta compleja etapa de mi vida.

ÍNDICE

CAPITULO I: REVISION BIBLIOGRÁFICA	1
Generalidades de la palta	1
Características	1
Contenido Nutricional	1
Requerimientos Edafoclimáticos	2
Información Agronómica	2
Manejo postcosecha para fruta de exportación	3
Usos de la palta	3
El mercado de la palta peruana	3
Competitividad de la palta peruana	5
Análisis de la competitividad del mercado de la palta basado en el modelo de Porter	6
Indicadores cuantitativos de competitividad	9
Indicador de balanza comercial relativa	9
Indicador de Transabilidad	9
Índice de inserción al mercado	10
Indicador de especialización	10
Mezcla de Marketing	10
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	13
CAPÍTULO II: PERFIL DE COMPETITIVIDAD EXPORTADORA PERUANA DE LA PALTA Y ESTRATEGIA DE MARKETING PARA INCREMENTAR SU INGRESO EN MERCADOS INTERNACIONALES	
RESUMEN	16
ABSTRACT	17
INTRODUCCIÓN	18
Hipótesis	19
Objetivos	19
MATERIALES Y MÉTODOS	20
Lugar de estudio	20
Materiales	20
Métodos para estimar la competitividad de palta procedente del Perú	21

RESULTADOS Y DISCUSION	26
Mercado internacional de la palta	28
Antecedentes del Mercado de palta en Japón	28
Antecedentes del Mercado de palta en China	29
Consumo de la palta a nivel mundial	29
Producción mundial de la palta	30
Exportación de palta peruana	31
Importación mundial de la palta	33
Valores unitarios FOB de la palta	34
Matriz de la demanda internacional de la palta	36
Mercados potenciales de la palta peruana	39
Indicadores de Competitividad para la exportación de palta	41
Balanza Comercial Relativa para la exportación de palta	41
Transabilidad para la exportación de palta	43
Indicador de Especialización para la exportación de palta	46
Matriz de Inserción al Mercado Internacional para la palta	48
Ranking de competitividad exportación de la palta	52
Análisis de la competitividad de mercado de la palta mediante el modelo de las cinco fuerzas de competitividad de Porter	54
Estrategias de marketing, para incrementar las exportaciones peruanas de palta, en los mercados de Japón y China	57
CONCLUSIONES	62
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64
ANEXOS	68

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Composición química y valor nutricional de la palta	1
Cuadro 2. Exportación de palta peruana en millones de dólares (2014)	4
Cuadro 3. Cosecha de la palta peruana en miles de toneladas	4
Cuadro 4. Perú: Volumen exportado de palta (2010-2014)	5
Cuadro 5. Perú: Valores unitarios de exportación	5
Cuadro 6. Mezcla de Marketing	11
Cuadro 7. Valor promedio de exportación de la palta peruana	26
Cuadro 8. Principales empresas peruanas exportadoras de palta	27
Cuadro 9. Principales mercados para la palta peruana	27
Cuadro 10. Volumen importado de palta por Japón	28
Cuadro 11. Volumen importado de palta por China	29
Cuadro 12. Consumo mundial de la palta	30
Cuadro 13. Producción mundial de la palta	31
Cuadro 14. Valor exportado de la palta peruana en el mundo	31
Cuadro 15. Volúmenes exportables de palta, de los principales países exportadores	32
Cuadro 16. Volumen importado de palta en el mundo	33
Cuadro 17. Principales importadores de la palta	34
Cuadro 18. Valor FOB promedio de la palta	35
Cuadro 19. Valor FOB promedio de los países exportadores	35
Cuadro 20. Mejores valores unitarios pagados por los países importadores	36
Cuadro 21. Tasa de crecimiento del mercado en las importaciones de la palta	37
Cuadro 22. Tasa de participación del mercado en las importaciones de la palta	37
Cuadro 23. Potenciales mercados para las exportaciones peruanas de la palta	39
Cuadro 24. Participación del Perú en los mercados potenciales de la palta	40
Cuadro 25. Balanza Comercial Relativa de la palta	41
Cuadro 26. Transabilidad de los principales exportadores de la palta	44
Cuadro 27. Indicadores de Especialización comparativa para la palta	46
Cuadro 28. Índice de inserción al mercado Internacional para la palta	49
Cuadro 29. Calificación para Índices de Competitividad para la palta	52
Cuadro 30. Ranking de competitividad de los países exportadores de la palta	53
Cuadro 31. Calificación de Mercado Meta para la Palta	54
Cuadro 32. Matriz de atractividad de la palta	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Matriz de la demanda internacional	21
Figura 2. Matriz de la inserción en el mercado internacional	24
Figura 3. Volumen de exportación de palta peruana	33
Figura 4. Matriz de la demanda internacional de la palta	38
Figura 5. Evolución de la Balanza Comercial Relativa para la palta	42
Figura 6. Evolución de la Balanza Comercial Relativa del Perú para la palta	43
Figura 7. Evolución de la Transabilidad de diferentes países para la palta	45
Figura 8. Evolución de la Transabilidad del Perú para la palta	45
Figura 9. Evolución del índice de especialización de diferentes países para la palta	47
Figura 10. Evolución del índice de especialización del Perú para la palta	48
Figura 11. Matriz de Inserción al Mercado Internacional para la palta	51

CAPITULO I: REVISION BIBLIOGRÁFICA

Generalidades de la palta

La palta variedad Hass desarrollada en California por Rudolph G. Hass, es actualmente la variedad más comercial del mundo. Es una fruta reconocida por la riqueza de su sabor y por su consistencia suave y cremosa, cuyo nombre botánico es *Persea americana* M. Nativa de América, la palta es una fruta antigua, que existe hace más de siete mil años. Cultivada durante siglos, sus plantaciones pasaron de América Central a América del Sur, llegando a Perú y luego a Chile.

En la actualidad, es considerado el cultivar más plantado a nivel mundial debido a su alto nivel de productividad y excelente calidad de pulpa, pudiendo permanecer la fruta en tiempo prolongado en la planta, sin sufrir cambios en su calidad. La cáscara gruesa le permite tolerar bastante bien el transporte a largas distancias.

Características

La palta posee frutos que son de forma oval piriforme, tamaño mediano (entre 200 a 300 g). La cascara es granular, medianamente gruesa, se pela con facilidad y va cambiando del verde al purpura conforme madura. La pulpa no tiene fibras y su contenido de aceite fluctúa entre 18 y 22% (Ariza, *et.al.*, 2011). La semilla es de tamaño pequeño, de forma esférica y está adherida a la pulpa.

Contenido Nutricional

El aguacate o palta es una de las más completas de las frutas y verduras. De gran valor alimenticio, contiene todas las vitaminas del reino vegetal (A, B, C, D, E, K), minerales (potasio, manganeso, magnesio, hierro y fósforo) y proteínas. (Cuadro 1).

Cuadro1. Composición química y valor nutricional (100 g de palta).

	Unidad	Valor		Unidad	Valor
Calorías	Cal	131,0	Calcio	mg	30,0
Agua	g	79,2	Fósforo	mg	67,0
Proteínas	g	1,7	Hierro	mg	0,60
Grasas	g	12,5	Retinol	µg	0,05
Carbohidratos	g	5,6	Vit B1 (Tiamina)	µg	0,03
Fibra	g	5,8	Vit B2 (Rivoflavina)	µg	0,10
Ceniza	g	1	Vit B5 (Niacina)	µg	1,82

Fuente: Instituto de Nutrición – Ministerio de Salud, Perú.

Su alto contenido de vitamina E, poderoso antioxidante, ejerce una acción rejuvenecedora al renovar las células, es recomendada para combatir la esterilidad. Inclusive, llegó a ser considerada un afrodisíaco en la antigüedad. La palta contiene además Vitaminas A, C, vitaminas B6, B3 y B2. Estas últimas ayudan a proteger contra el riesgo de enfermedades coronarias y, posiblemente, ciertos tipos de cáncer. Los minerales que contiene la palta son indispensables para el crecimiento que proporcionan el vigor físico necesario para el organismo (Peralta, 2010).

La Guía de Nutrición 2000 (Dietary Guidelines 2000), una publicación de los Departamentos de Agricultura y Salud de los Estados Unidos, confirma que la palta por su contenido en lípidos no saturados, ayuda a disminuir el nivel de colesterol en la sangre y que, por lo tanto, debe incluirse como parte de una alimentación sana.

Requerimientos Edafoclimáticos

Clima:	Tropical y sub tropical
Temperatura:	18° a 26° C
Humedad Relativa:	80%
Precipitación Pluvial:	1.000 a 1.800 mm/año
Altitud:	Desde el nivel del mar hasta los 2.500 msnm,
Luminosidad:	Foto periodo anual de 980 a 1.200 horas luz
Suelo:	Suelos profundos con buen drenaje
pH:	5,6 a 6,5

Información Agronómica

Propagación:	Asexual
Distanciamiento:	7 x 7 ó 8 x 8 m, con manejo de podas.
Podas:	

Árboles recién plantados: Se realiza para estimular la brotación vegetativa y compensar la posible pérdida de raíces, cortando la mitad de la superficie de las hojas.

Árboles jóvenes: A los tres años se debe realizar la poda de formación, lo cual consiste en evitar el desarrollo de troncos múltiples.

Árboles adultos: Se deben podar las ramas basales más cercanas al suelo a un metro de altura.

Rejuvenecimiento de árboles: Se sugiere que los cortes de rejuvenecimiento se hagan en huertas de 20 años en adelante, cuando las copas de los árboles ya se han juntado. Consiste en eliminar todas las ramas de manera que queden sólo troncos de 1,0 a 1,5 m de altura, sin cortar por debajo del injerto a fin de evitar brotes de los patrones.

Inicio de cosecha del Cultivo:	4 – 5 años
Vida útil:	20 a 30 años
Época de siembra:	Todo el año

Manejo postcosecha para fruta de exportación

Para una buena conservación de la fruta, cuando es cosechada la temperatura deberá estar entre 6° y 8° C, se acumula para su transporte en las plantas empacadoras en recipientes estibables. No debe ser expuesta a los rayos solares, pues el incremento de la temperatura interna, acelera el proceso de maduración. Recolectada, debe llevarse rápidamente a la planta de empaque, donde se selecciona y reempaca para su distribución o almacenamiento (Cerdas *et al.*, 2006).

Usos de la palta

Además de utilizarse el fruto en estado fresco en ensaladas y en diversos platos de la alimentación, se consume también procesado como pulpa congelada y pasta. Se emplea en la elaboración de productos de belleza: shampoo, jabones, mascara de belleza y cremas que por su efecto nutritivo dan elasticidad y mejoran la condición de la piel. El aceite de la palta - que también se consume una vez extraído, en ensaladas - es materia prima para productos farmacéuticos y actualmente se comercializan como cápsulas con aceite, que según numerosos trabajos ayuda a prevenir problemas cardiacos (Wang *et al.*, 2014).

El mercado de la palta peruana

En los últimos años se ha observado un gran dinamismo en la exportación de palta; sin embargo, se observa una carencia de estrategias integrales definidas y de largo plazo, con oportunidades de crecimiento aún no exploradas, deficiencias y restricciones aún no superadas. En efecto, falta de diversificación de mercados, concentración de las exportaciones en pocas empresas, falta de promoción y participación en ferias internacionales, reducido valor agregado, acciones fitosanitarias no uniformes, entre otras. Por lo tanto, a efectos de plantear soluciones a estas restricciones señaladas, es necesario determinar la situación actual y proponer acciones de mejora, estableciendo una propuesta estratégica que permita mejorar la posición de la palta Hass en el contexto internacional y que contribuya al progreso y al desarrollo de los actores involucrados.

El Perú al tener una amplia ventana de exportación le permite llegar a más mercados. Presenta ventajas competitivas en relación a los principales productores y exportadores mundiales y cuenta con condiciones edafo-climáticas ideales para la producción de palta durante todo el año.

La palta se exporta entre los meses de mayo y septiembre, pero su máximo está en junio y julio. Esta estacionalidad permite abastecer al mercado europeo en el periodo de mayo a agosto y abastecer al mercado norteamericano entre agosto y setiembre.

Según la Comisión de Promoción del Perú para las Exportaciones y el Turismo (PROMPERÚ, 2015), indica que existen condiciones para el posicionamiento del Perú en

esta industria: el panorama mundial muestra un mercado con crecimiento moderado, destacando el incremento de las exportaciones peruanas de palta, entre 2013 y 2014, las que registran un 86% promedio, pues las ventas al exterior del fruto sumaron US\$ 308 millones el año 2014, lo que lo ubicó como el segundo productor exportador de palta en el mundo, por encima de España y Chile, pero por debajo de México (Cuadro 2).

Cuadro 2. Exportación de palta peruana en MM USD

Meses	2013	2014	Var.% 2014/13
Mayo	57	96	30
Junio	27	87	35
Julio	20	70	28
Agosto	30	45	5
Setiembre	0	1	1
Octubre	1	1	1
Noviembre	0	0	0
Diciembre	0	0	0
TOTAL	135	300	100

Fuente: Elaboración propia en base a SUNAT (2015).

El Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI, 2015), señala que durante el año 2014 se produjeron 336 mil toneladas, superior en 16% a 2013, como consecuencia del incremento de la superficie en producción en las regiones de la Libertad, Lima e Ica que han permitido una mayor oferta para el mercado externo. El incremento esperado de la producción se debe tanto al mayor número de hectáreas plantadas como a la mayor productividad de los cultivos, a medida que éstos alcanzan la plena producción (Cuadro 3).

Cuadro 3. Cosecha de la palta peruana en Mt.

Meses	2013	2014	Var. (%)
Abril	100	116	16,40
Mayo	59	77	21,70
Junio	20	16	16,70
Julio	35	31	1,00
Agosto	63	64	0,62
Setiembre	1	27	16,82
Octubre	0	0	0,00
Noviembre	0	0	0,00
Diciembre	10	5	26,76
TOTAL	288	336	100

Fuente: MINAGRI (2015).

El incremento del volumen exportado estuvo sustentado en la incorporación de nuevas áreas de producción de palta Hass (Cuadro 4); mientras que el valor ha sido favorecido por

una disminución en la producción de California (EE.UU.), a pesar de la mayor oferta mexicana (Cuadro 5).

La producción de palta en Perú se incrementa aproximadamente un 12% al año y con ello, se incorporan nuevos terrenos de cultivo, debido a la creciente demanda en el mercado internacional. Actualmente, Perú sobrepasa las 18 mil hectáreas plantadas, de las cuales aproximadamente el 95% se destina para la exportación.

Actualmente, la oferta de palta peruana se concentra en Europa y Estados Unidos, por lo que es necesario diversificar los mercados de destino. Ello permitiría disminuir el riesgo de una contracción de la demanda en ambos mercados, considerando también el esperado incremento de la oferta mexicana y chilena.

Cuadro 4. Perú: Volumen (t) exportado de palta (2010-2014)

2010	2011	2012	2013	2014
59.521	81.431	83.576	114.515	178.999

Fuente: Elaboración propia en base TRADEMAP (2015).

Cuadro 5. Perú: Valores unitarios (USD/t FOB) de exportación (2010-2014)

2010	2011	2012	2013	2014
1.426	2.019	1.630	1.616	1.715

Fuente: Elaboración propia en base TRADEMAP (2015).

Competitividad de la palta peruana

Existen numerosas definiciones de competitividad y además depende del entorno donde se aplique, v.g. regional, nacional, industria o empresa. En este trabajo, se utilizará la que sigue: en términos generales la competitividad corresponde a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no de mantener sistemáticamente ventajas comparativas, es decir, habilidades, recursos, conocimientos y atributos que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno económico.

En este sentido, la industria de la palta peruana, habrá sido más competitiva si sus exportaciones aumentaron en un periodo determinado y si su participación en el mercado importador también creció en ese periodo. Así si la industria tiene ventajas comparativas respecto de la de otros países y por ello, logró el éxito anterior, es porque pudo haber tenido costos menores, calidad superior, el tipo de cambio la favoreció, aprovechó un acuerdo comercial entre el país exportador y el importador, estuvo exenta de mermas en la

producción, contó con un *netwok* superior, etc. En este trabajo no se analiza las causales de la competitividad del Perú con la competencia internacional, sino que se determina el resultado de la medición de la competitividad comercial, utilizando ciertos indicadores.

Hay épocas en el hemisferio norte que aumenta la oferta produciendo una disminución de los precios. Este problema afecta a la palta de la costa del Perú, más no así a la de la sierra que se cosecha en una época distinta. Si bien ésta última se recolecta desde enero a abril, la producción más importante se concentra en enero, febrero y marzo, meses en los que no compite con los grandes proveedores mundiales. En cambio la palta de la costa se cosecha entre abril y agosto coincidiendo y compitiendo en EE.UU., con la voluminosa producción de California.

Este hecho proporciona una ventaja a la palta de sierra que logra buenos precios por su salida temprana, que debe ser preservada de un nuevo competidor, Colombia, que actualmente posee 9.500 hectáreas de palta Hass pero que por ahora produce unas 3.500 toneladas que se comercializan en su mercado interno.

La palta peruana de la sierra cuenta con certificaciones GLOBAL GAP y como producto orgánico a diferencia de la colombiana que no las tiene. No obstante los exportadores colombianos están trabajando en tratar de conseguir la apertura del mercado de EE.UU. Europa, pues prevén una producción explosiva hacia el 2018.

Por este motivo, los productores de sierra de diversas zonas del país están capacitándose para conseguir que su fruta responda a las exigencias de calidad e inocuidad que exigen los mercados de exportación y adquiera ventajas competitivas frente a la oferta de otros países competidores.

La disponibilidad de suelos y agua de buena calidad; se ha sumado el desarrollo de ventajas competitivas tales como el incremento de la densidad de cultivo (de 150 a 800 plantas por hectárea), incremento de la productividad (de 3 a 8 t/ha), mejoramiento de calidad exportable (de 15% a 70%), reducción de costos, certificación orgánica, buenas prácticas agrícolas y organización empresarial de los productores.

Análisis de la competitividad del mercado de la palta basado en el modelo de Porter

Un enfoque popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Porter, señala que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

Gutiérrez *et.al* (2010), con el propósito de entender la dinámica que influye en el sector de la exportación de la palta Hass y saber cuál es la posición en la industria, utilizaron el

modelo holístico de las Cinco Fuerzas de Porter. Considerando, que este análisis ayudará a desarrollar ventajas diferenciales respecto a la competencia, y en un futuro tener una herramienta útil para implementar la exportación del producto. Transcurridos cinco años de aquello, es conveniente volver a analizar su planteamiento, además de que hay desacuerdo con algunas de las afirmaciones.

Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores son bajas, debido a las siguientes razones:

- Alto rendimiento productivo: El Perú ocupa el tercer lugar en rendimiento productivo para el cultivo de paltas con un promedio de 9,2 t/ha, Israel (11,2 t/ha) y México (10,2 t/ha) (MINAGRI, 2013).
- Negociación del Acuerdo de Asociación CAN – UE: Este acuerdo otorga estabilidad y certidumbre en el acceso preferencial a los países de la Unión Europea. Como proveedor el Perú, actualmente ocupa el puesto N° 62 y representa escasamente el 0,17% del total de las importaciones de la Unión Europea, cuyo mercado representa más de 193 veces el tamaño del mercado peruano.
- La autora de esta Tesis no comparte el análisis de rivalidad entre competidores, por cuanto, no se refiere a la relación que hay entre productores/exportadores del Perú.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Los principales países competidores en la exportación de palta a los distintos mercados internacionales son: México, Holanda, Chile, España, Israel y Sudáfrica. Perú compite directamente con Sudáfrica, el principal exportador durante el mismo periodo de abastecimiento a Francia.

La autora de esta Tesis no comparte este análisis, debido a que no se refiere a nuevos competidores de la misma industria peruana en el Perú.

Poder de negociación de los proveedores

En el mercado peruano, el precio se define por la oferta y la demanda existente. Según antecedentes, se sabe que hay mucha oferta.

La existencia de la Asociación de Productores de Palta Hass del Perú (Prohass) dedicada a representar los intereses de los asociados y consolidar esfuerzos en las áreas de producción, comercialización, promoción e investigación, además de fortalecer la posición internacionalmente, ha logrado un mayor poder de negociación frente al exportador.

No señala quienes son los proveedores de la industria de la palta peruana, por tanto, el análisis del poder de negociación de proveedores está ausente.

Poder de negociación de los compradores

Dentro de los aspectos que influyen en el poder de negociación de los compradores destacan Gutiérrez *et.al* (2010):

- Fuerte competencia internacional: Esta competencia ha generado la existencia de una gran variabilidad de precios en función del mercado.
- Economías importantes en Europa: Francia se encuentra dentro de las diez economías más importantes del mundo y en Europa, lo cual le da un mayor poder de negociación frente a las empresas que pretenden ingresar a su mercado.
- Mercado de gran tamaño: Francia constituye uno de los mercados más atractivos por el tamaño de su población, conformado por más de 64 millones de habitantes.
- Poder adquisitivo de los consumidores: Los franceses se caracterizan por tener un alto poder adquisitivo, gustos y preferencias sofisticados y adquieren productos naturales y sanos.
- La autora de la Tesis sostiene que el que Francia tenga 64 millones de habitantes no es una condición necesaria y suficiente para que compren palta peruana.

Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos para el caso de la palta, lo conforman según Gutiérrez *et.al* (2010):

- Pulpa de palta: De acuerdo a Aduanas, los productos procesados, como la pulpa de palta, han tenido un crecimiento entre el año 2007 al 2008, pasando de un 2,06% del valor de concentración FOB a un 10,11%.
- Congelado: Este producto procesado ha tenido un ligero crecimiento en el periodo (2007-2008) pasando de un 4,20% del valor de concentración FOB total, a un 4,47%.
- Pasta de palta saborizada: El dinamismo del mercado ha llevado a que se realicen lanzamientos de productos a base de palta procesada con ingredientes naturales y sin preservantes.
- Estos productos en opinión de la autora de la Tesis no corresponden a sustitutos, por cuanto, si aumenta el precio de la palta fresca, no se infiere que crecerá la demanda por pulpa de palta, congelada o saborizada.

Indicadores cuantitativos de competitividad

Los indicadores cuantitativos propuestos de competitividad permiten realizar un seguimiento a la ganancia o pérdida de capacidad competitiva de un país o rubro en una serie de tiempo a determinarse, además permite comparar el valor del indicador calculado con el de la competencia y su evolución en el tiempo (Schwartz *et al.*, 2007).

Indicador de balanza comercial relativa

Orellana (2009), realizó un análisis competitivo de la fruta fresca chilena en la cual el indicador de balanza comercial relativa lo obtuvo promediando las exportaciones e importaciones de las frutas para el período 1990-2007. Utilizó dicha forma para determinar el comportamiento general de la canasta exportadora, basado en la metodología de Schwartz *et al.*, 2007).

En general, Chile demostró ser un país exportador neto en la mayoría de sus frutas, e incluso, en algunos casos se puede observar que el índice arrojó valor 1, indicando que la canasta exportadora de fruta fresca chilena es una industria que se especializa en exportar grandes volúmenes y a la vez demuestra que Chile no tiene necesidad de importar productos desde el exterior. No obstante la afirmación de Orellana (2009), esto no es así, por cuanto Chile importa plátanos, piña y mangos en forma regular y ocasionalmente, duraznos, nectarines, uva, ciruelas y naranjas, por un total del orden de USD 55 millones al año.

Indicador de Transabilidad

Si no existe producción en un país, de tal manera que todo el consumo nacional de este fruto proviene de las importaciones, el indicador de Transabilidad es igual a -1, lo cual significa que el país es completamente dependiente de las importaciones (Kern, 2007).

Un estudio realizado sobre la exportación de pasas, el indicador de Transabilidad lo relacionó con las exportaciones netas de las pasas de uvas en volumen (medidas como la diferencia entre las exportaciones y las importaciones) con el consumo aparente definido como la producción interna más las importaciones menos las exportaciones (volumen) (Lobos y Schwartz, 2008).

Si la producción nacional de pasas de uvas de un país, se destina exclusivamente a abastecer el consumo interno, sin recurrir a importaciones ni a exportaciones de tal fruto, se obtiene un indicador de Transabilidad igual a cero, lo cual indica que se trata de un país autosuficiente en pasas de uvas, pero que además no tiene capacidad exportadora, ya que dedica toda su producción al consumo interno.

Si una parte de la producción nacional se exporta, pero se recurre a importaciones que compensan dichas exportaciones, también se obtiene un indicador de Transabilidad igual a cero y tampoco se presenta capacidad exportadora propiamente.

Si las exportaciones son mayores que las importaciones de pasas de uvas, es decir las exportaciones netas son positivas, este indicador, es positivo, indicando precisamente que el país es efectivamente exportador de pasas de uvas.

Índice de inserción al mercado

En el análisis competitivo de la fruta fresca chilena, para analizar este indicador, construyeron tres matrices de posicionamiento. Cada matriz corresponde al posicionamiento que presentaron las frutas en un momento del tiempo. El posicionamiento se midió para el año 1995, 2000 y 2007, tomando como año base a 1990, 1995 y 2000 respectivamente

Según la matriz de competitividad para el año 1995, las frutas que tuvieron una positiva inserción al mercado internacional fueron las ciruelas, damascos, duraznos, peras, kiwis, limones y manzanas, en cambio la matriz para el año 2000 indica que el posicionamiento de las frutas de la canasta exportadora se vio perjudicado, disminuyendo el posicionamiento de la mayoría de las frutas Orellana (2009).

Indicador de especialización:

Con este indicador se establece la participación en el mercado mundial o un mercado específico.

Mezcla de Marketing

La mezcla de mercadotecnia se diseña cuando se elabora un producto que cumpla con las necesidades y deseos del consumidor, examinadas con detenimiento y se ofrece a un precio determinado, se pone a disponibilidad en lugares o canales de distribución particulares con un plan de promoción o comunicación que genere interés y facilita los procesos de intercambio y el desarrollo de relaciones (Cuadro 6).

Peralta (2010), desarrolló el plan de exportación de palta Hass peruana a Holanda, donde analizó la mezcla comercial y sus resultados fueron:

Cuadro 6. Mezcla de Marketing.

Políticas de producto	Política de precio	Política de promoción	Política de distribución
. Calidad	. Canales	. Publicidad	. Precio de listas
. Aspectos físicos del producto	. Coberturas	. Personal de ventas	. Descuentos
. Opciones	. Localización	. Promoción de	. Concesiones
. Estilo y diseño del producto	. Inventario	ventas	. Períodos de pago
. Marca			. Condiciones de crédito
. Empaque y envase			
. Tamaño			
. Servicios			
. Garantías			
. Utilidades			

Fuente: Martínez (2005)

Producto

La palta es un producto de buena calidad, sin manchas y maduras. Un producto sano, nutritivo y energético debido a su alto contenido de vitaminas E y C y fibra. La variedad Hass, de buen sabor, cremosa y mantecosa. Si se come sin exceso proporciona nutrientes y es saludable para el corazón. Previene la diabetes, enfermedad cardiovascular, obesidad y cáncer prostático, como también mejora el estado de salud total. En nuestra opinión Peralta (2010) exagera en destacar los efectos beneficiosos de la palta.

Precio

El precio FOB al cual se vendió el producto es de 1,37 USD/kg el cual está acorde con la actual oferta del año 2010. Los canales de distribución del comercio internacional fueron marítimos y el cliente fue empresas. Peralta (2010), señala que las estrategias deben estar enfocadas en mantener una relación a largo plazo con los clientes y como encontrar a nuevos.

Plaza

La plaza son los *retails*, conformados por los híper y súper mercados principalmente. Desde un punto de vista cuantitativo, éstos son los mayores distribuidores de paltas con el 67% de las participaciones, seguidos por los mercados con el 18%. Las tiendas de alimentación en general y los pequeños supermercados (pequeñas tiendas de alimentos que venden sus mercancías directamente al consumidor final) representan cerca de la quinta parte del mercado de la palta. Para que el consumo de la palta Hass se incremente en Holanda, es necesario que el público objetivo, que son indirectamente los consumidores de los híper y súper mercados, colabore y entiendan que es un producto nuevo y de alta calidad.

Promoción

Peralta (2010) propone que la promoción y publicidad se realice a través de la página web, de correos electrónicos donde se mantendrá actualizados a los clientes actuales y potenciales sobre nuevos precios y variedades, así como descuentos por compras grandes. El producto se promocionará a través de las ferias y contactos con otros exportadores.

Del resultado del trabajo realizado por Peralta (2010) se pone de manifiesto que es insuficiente y vago lo que amerita que se haga una nueva propuesta de marketing mix.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADEX (Asociación de Exportadores). [En línea]. Lima, Perú. Recuperado en: <http://www.adexperu.org.pe/Web_Adex/Servicios/Servicios.html> Consultado el: 20 de marzo de 2015.
- Ariza, J.; F.V. Lopez; J.H. Coyotl; M.C. Ramos; J.R. Díaz; A.Z. Martínez. 2011. jul. Effect of different extraction methods on the fatty acid profile in the avocado (*Persea americana* Mill. var. Hass) oil. Science and food technology, 2(2): 263-276.
- Carreras, P.; D. Orellana; H. Torres; L. Carrasco. 2007. Strategic planning for Avocado Export of Peru. [Online]. Strategic Business Administration memory. Lima, Peru: Business Center, Pontifical Catholic University of Peru. 90p. Recovered in: <<http://recursosmcc.pearsonenespanol.com/Dalessio/estrategia/pdf>> Consultado el 01 de abril de 2014.
- Cerdas, M.; M. Montero; E. Díaz. 2006. Manual de Manejo y Postcosecha de Aguacate. Consejo Nacional de la Producción. Centro de Investigaciones Agronómicas. Universidad de Costa Rica. 55p.
- Cortés, D. 2009. Análisis de competitividad de Chile en la Exportación de nueces. Memoria Ingeniero Agrónomo. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Agronómicas. Santiago, Chile. 86p.
- Gutiérrez, Y.; G. Rose. 2010. Plan de negocio: Exportación de palta Hass al mercado Francés. Proyecto de grado Magíster en administración de empresas. Lima, Perú: Facultad de Administración, Universidad privada de Ciencias Aplicadas. 53p.
- Hitt, M.; R. Ireland; R. Hoskisson. 2008. Administración estratégica, competitividad y globalización, conceptos y casos. Séptima Edición. Cengage Learning Editores. México D.F México. 15-17p.
- Instituto de Nutrición (Ministerio de salud) Lima, Perú. Recuperado en: <http://www.minsa.gob.pe/portada/Especiales/2007/nutricion/recetario/RecetarioINS_01_al_50.pdf> Consultado el: 24 de agosto de 2014.
- Kern, W; M. Schwartz; R. Marchant. 2007. Competitive development of Chile in the international market Pistachio. Proc. V Latin American Congress of Postharvest Technology (AITEP), 1598-1605. Full paper. ISBN 978-84-95781-85-7.
- Lobos G. y M. Schwartz. 2008. Competitividad en el comercio internacional de la pasa: posicionamiento y eficiencia 59 congreso agronómico de Chile. La Serena.

Martínez, F. 2005. Comercialización Agropecuaria: Un enfoque económico de las estrategias comerciales. 1° edición. Ediciones Universidad Católica de Chile. Santiago, Chile. 483p.

MINAGRI (Ministerio de Agricultura y Riego) Lima, Perú. Recuperado en: <<http://www.minag.gob.pe/portal/sector-agrario/agricola>> Consultado el: 20 de marzo de 2015.

Nutrition and Your Health: Dietary Guidelines for Americans. 2000. Department of Agriculture and Health in the United States. Recuperado en: <<http://www.health.gov/dietaryguidelines/dga2000/document/build.htm>> Consultado el: 24 de agosto del 2014.

Orellana, C. 2009. Análisis competitivo de la fruta fresca chilena. Memoria de título Ingeniero Comercial. Talca, Chile: Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela de Ingeniería Comercial, Universidad de Talca. 43-55p.

Pérez, L. 2009. Perfil de competitividad exportadora peruana de chocolate y estrategia de marketing para incrementar su ingreso en mercados internacionales. Tesis Magister en Ciencias Agropecuarias mención Producción agroindustrial Santiago, Chile: Facultad de Ciencias Agronómicas, Universidad de Chile. 46p.

Peralta, V. 2010. Exportación de palta Hass a Holanda, Plan de negocio para la exportación. Comercio Internacional. Lima, Perú: Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas, de la Universidad Nacional de Ingeniería. 8-24p.

Porter, M. 1980. Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de sectores industriales y de la competencia. Trigésima octava reimposición. Grupo Editorial Patria S.A. México D.F. México. 396p.

PROMPERÚ (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo). Lima, Perú. Recuperado en: <<http://www.promperu.gob.pe/siicex/portal5ES.asp>> Consultado el: 21 de marzo de 2015.

Schwartz, M.; M. Cabezas; L. Luchsinger. 2007. Estimación de la competitividad en el comercio internacional de la cereza. Proc. V Congreso Iberoamericano de tecnología Postcosecha y Agroexportaciones (AITEP). Full paper. ISBN 978-84; 1608-1618p.

Schwartz M.; W. Kern; R. Marchant. 2007 Competitividad de las exportaciones de nueces chilenas. Proc. V Congreso Iberoamericano de Tecnología Postcosecha (AITEP); 1619-1625p. Full paper. ISBN 978-84-95781-85-7.

SUNAT (Superintendencia Nacional Tributaria) Lima, Perú. Recuperado en: <<http://www.sunat.gob.pe/operatividadaduanera>> Consultado el: 04 de abril de 2014.

Vanegas, D.; M. Schwartz; W. Kern; H. Nuñez. 2007. Análisis de la competitividad de banano, mango y piña ecuatorianos. Alimentos Ciencia e Ingeniería. 16(2): 344- 346.

Wang, L; P. Bordi; J. Fleming; A. Hill; P.K. Etherthon. 2014. enero. The effect of a moderate fat diet with and without avocados on lipoprotein particle number, size and subclasses in overweight and obese adults – a randomized, controlled trial. The Journal of American Heart Association, 4(1).

CAPÍTULO II: PERFIL DE COMPETITIVIDAD EXPORTADORA PERUANA DE LA PALTA Y ESTRATEGIA DE MARKETING PARA INCREMENTAR SU INGRESO EN MERCADOS INTERNACIONALES.

RESUMEN

El aumento de la exportación peruana de palta y el incremento en la superficie plantada de este producto en los últimos cinco años, fueron la principal motivación para realizar este trabajo, cuyo objetivo general consistió en analizar la competitividad de Perú en el negocio de exportación de palta. Para esto, se efectuó un estudio que contempló: un análisis de los mercados internacionales y de la industria nacional peruana, una estimación de la competitividad de cada país en este negocio, un ranking de competitividad, una aplicación del modelo Porter y una propuesta de Marketing Mix, que permitieron comprender las características de la industria de exportación de Perú.

En el marco del análisis internacional, se determinó los mercados potenciales para cada uno de los países importadores, obteniendo como resultado que los mayores mercados fueron: Estados Unidos con un mercado de 525 MMUSD, China con 287 MMUSD, Holanda con 219 MMUSD y Japón con 167 MMUSD.

Respecto al análisis de Perú, destacó: el nulo nivel de importación de palta y el crecimiento en el nivel de exportaciones mostrando su carácter de exportador neto.

En cuanto a la estimación de la competitividad, se utilizó un modelo basado en la adición de puntajes asociados a seis indicadores, el cual generó a su vez un ranking competitivo que mostró como resultado a México y Chile a la cabeza del ranking, seguidos por Perú y Nueva Zelandia. Lo que indica que estos países son los más competitivos en el negocio de exportación de palta.

Si bien Perú se ubicó en una alta posición competitiva, presenta importantes oportunidades de crecimiento en sus exportaciones. Esto debido a la demanda que existe por la palta peruana. Una forma de abordar esta oportunidad y penetrar en diferentes mercados del mundo, consiste en enfocar los esfuerzos de la industria en la exportación de un producto de alta calidad y que sea percibido como tal por medio de una comunicación efectiva hacia los mercados de Japón y China, que en este trabajo concita nuestro interés.

Palabras claves: promoción de exportaciones, indicadores de competitividad, mercadeo.

ABSTRACT

Increased export Peruvian avocado and increased plantings of this product in the last five years surface, were the main motivation for this work, whose main objective was to analyze the competitiveness of Peru in the avocado export business. An analysis of the international markets and the Peruvian national industry, an estimate of the competitiveness of each country in this business, a ranking of competitiveness, an application model and a proposal Porter Marketing: For this, a study was conducted watched Mix, which allowed us to understand the characteristics of the export industry of Peru.

Under the international analysis, the potential markets for each of importing countries was determined, resulting in the largest markets were the United States with a market of 525 MUSD, China MMUSD 287, 219 MMUSD Netherlands and Japan 167 MUSD.

Regarding the analysis of Peru, he highlighted: the zero level of imports of avocado and growth in the level of exports showing its character as a net exporter.

As for the estimation of competitiveness, based on the addition of scores associated with six indicators, which in turn generated a competitive ranking results showed Mexico and Chile leading the ranking model was used, followed by Peru and New Zealand. It is indicating that these countries are the most competitive in the export business of avocado.

While Peru was located in a high competitive position presents significant opportunities for growth in their exports. This is due to the demand that exists for the Peruvian avocado. One way to address this opportunity and enter different world markets is to focus the efforts of the industry in the export of high quality product and is perceived as such by means of effective communication to markets in Japan and China that in this work arouses our interest.

Keywords: export promotion, competitiveness indicators, marketing.

INTRODUCCIÓN

La existencia de una mayor difusión de los beneficios que otorga el consumir productos frescos ofrece a los productores una oportunidad para incrementar su producción y participar en nuevos mercados (FAO, 2003). Pero, por otro lado, la tendencia mundial hacia economías más abiertas basadas en la globalización, exige que se alcancen mayores niveles de competitividad en los sectores que se proyectan con capacidad de incrementar sus exportaciones (Recalde, 2003).

El progresivo incremento de la producción y exportación del Perú es notable, lo que hace pensar que el país va por un excelente camino hacia la obtención de mejores oportunidades de desarrollo. La palta, en especial la variedad Hass, tiene una gran demanda mundial, tanto por sus propiedades nutritivas como por la preferencia que tienen los consumidores. Estados Unidos es el principal importador desde hace varios años, con una demanda que crece.

Este texto pretende hacer una estimación de la competitividad de Perú en la exportación de palta, además de analizar mercados potenciales de este producto en el mundo. El aumento en la competencia internacional sumado al crecimiento de la industria de la palta en Perú y el potencial de desarrollo que ofrece, es la motivación esencial de este análisis e investigación.

De esta manera cabe señalar que Perú se posiciona como el segundo exportador mundial de palta, aumentado sus transacciones a USD 300 millones en el año 2014, lo que significó un crecimiento de 66,2% con respecto a un año anterior, cifra que ha implicado que este producto sea el que más ha aumentado su participación en las exportaciones de la fruta peruana en el período 2010 al 2014. La campaña de exportación de palta Hass logró el 2014 un volumen histórico de 177,8 mil toneladas, que representa un 55,5% de crecimiento (MINAGRI, 2015).

Debido a las tendencias mencionadas con respecto al mercado de la palta en Perú, como también a las oportunidades que se reflejan en los datos con respecto al desarrollo de esta industria, es que es importante realizar un análisis de la competitividad de Perú en la exportación de palta, estimando su magnitud frente a los principales competidores de la industria en el mundo, quienes han notado la presencia de Perú y comienzan a tomar medidas para proteger su posición en el mercado.

Recientemente se ha cumplido con todos los requisitos fitosanitarios exigidos por Ministerio de Agricultura, Forestal y Pesquería de Japón, lo cual permitirá al Perú y a cada uno de los productores tener una oportunidad para vender la fruta en el mercado nipón (MINAGRI, 2015).

Es por eso, mediante esta investigación se intenta determinar el perfil de competitividad exportadora peruana de la palta y las estrategias para mejorar la competitividad; para así

penetrar este producto a los mercados japonés y chino, colaborando así a cambiar las ventajas comparativas en ventajas competitivas.

HIPÓTESIS

Perú es un país competitivo en la exportación de palta orientado a los mercados de Japón y China.

OBJETIVOS

Estimar la competitividad de la palta Hass procedente del Perú.

Proponer una estrategia de marketing, para incrementar las exportaciones peruanas de la palta Hass en los mercados de Japón y China.

MATERIALES Y MÉTODOS

Lugar de estudio

El presente estudio se realizó en el Departamento de Agroindustria y Enología de la Facultad de Ciencias Agronómicas, Universidad de Chile, Santiago de Chile. Se estudió el negocio de la palta (partida arancelaria 0804400000) procedente del Perú, para lo cual se estimó la competitividad a través de un horizonte de cinco años, con respecto a sus competidores. Se consideró como Unidad Estratégica de Negocios la industria de palta peruana, también se planteó metodológicamente las estrategias de marketing para ingresar a los mercados de Japón y China.

Materiales

Fuentes de información secundaria:

- Documentos técnicos del Ministerio de Agricultura del Perú, y otras dependencias del estado peruano (INIA, SUNAT, MINCETUR, PROMPERU, MINAGRI).
- Documentos de organismos de cooperación internacional (FAO, CEPAL, TRADEMAP).
- Informes técnicos de organismos no gubernamentales (ONG).
- Documentos técnicos de instituciones especializadas.
- Búsquedas en sitios web especializados.

Fuente de información primaria: entrevistas con actores relevantes de la industria de palta peruana.

Métodos

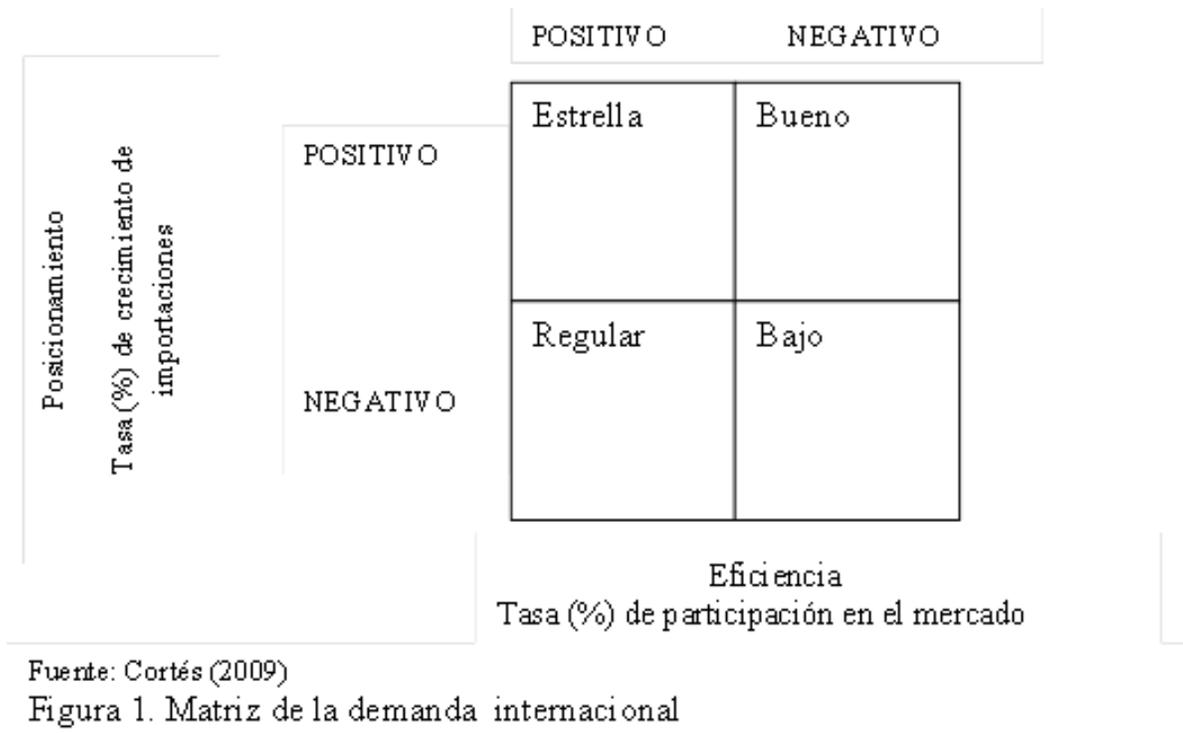
Los métodos que se utilizaron en el presente estudio dependieron de acuerdo al objetivo a cumplir.

Métodos para estimar la competitividad de palta procedente del Perú

La información obtenida se recopiló, seleccionó, procesó y analizó cuantitativa y cualitativamente a través de los siguientes indicadores:

Matriz de la Demanda Internacional

Evalúa la demanda medida por la variación de su presencia en el mercado internacional y además su adaptabilidad a los mercados en crecimiento. Está compuesto por dos factores, el posicionamiento (tasa anual de crecimiento de las importaciones) y la eficiencia (tasa anual de crecimiento de la participación en las importaciones, (Cortés, 2009a) (Figura 1).



Mercados Potenciales

Muestra los potenciales mercados para las exportaciones peruanas de palta; para esto se calculó el consumo en un periodo, que es igual a la producción más las importaciones menos las exportaciones. El mercado potencial en términos de valor, se calculó con la siguiente ecuación (Cortés, 2009b).

$$MP_{\text{valor}} = (Y_{ij} + M_{ij} - X_{ij}) * (V_{ij})$$

donde:

X_{ij} = Exportaciones de producto **i**, por un país **j**, en un periodo.

M_{ij} = Importaciones del producto **i**, por un país **j**, en un periodo.

Y_{ij} = Producción interna del bien **i**, en el país **j**, en un periodo.

V_{ij} = Valor unitario promedio del producto **i**, por un país **j**, en un periodo.

i = Producto en estudio.

j = Se refiere a cada uno de los distintos países analizados en relación con el producto.

Balanza Comercial Relativa (BCR)

Midió la relación entre la balanza comercial neta y el flujo total de exportaciones e importaciones (Schwartz *et al.*, 2007a).

Este indicador puede tener valores comprendidos entre -1 y +1; si es mayor que cero, es competitivo. Si es menor que cero, carece de competitividad frente al mercado externo.

$$BCR = \frac{(X_{ij} - M_{ij})}{(X_{ij} + M_{ij})}$$

donde:

X_{ij} = Exportaciones del producto **i**, por un país **j**, en un periodo dado.

M_{ij} = Importaciones del producto **i**, por un país **j**, en un periodo dado.

i = Producto en estudio.

j = Se refiere a cada uno de los distintos países analizados en relación con el producto.

Transabilidad (T)

Midió la relación entre la balanza comercial neta y el consumo aparente. Se utilizó para hacer un seguimiento de la ganancia o pérdida de la capacidad exportadora del país que produce el bien (Schwartz *et al.*, 2007b).

Cuando el indicador es mayor que cero, refleja cuantas veces es la balanza comercial superior al consumo local, puesto que existe un exceso de oferta.

Cuando el indicador sea menor que cero, es posible que se trate de un sector sustituidor de importaciones, o no competidor con las importaciones dado que existe un exceso de demanda.

$$\text{Transabilidad} = \frac{(X_{ij} - M_{ij})}{(Y_{ij} + M_{ij} - X_{ij})}$$

donde:

X_{ij} = Exportaciones del producto **i**, por un país **j**, en un periodo.

M_{ij} = Importaciones del producto **i**, por un país **j**, en un periodo.

Y_{ij} = Producción interna del bien **i** en el país **j**, en un periodo.

i = Producto en estudio.

j = Se refiere a cada uno de los distintos países analizados en relación con el producto.

Indicador de Especialización

Estableció la participación en el mercado mundial o en un mercado específico. No solo examinó las exportaciones, sino que estableció la vocación exportadora del país y su capacidad para construir ventajas permanentes, lo que se evidencia con el balance comercial del bien (Schwartz *et al.*, 2007c).

Este indicador obtiene valores -1 y +1. Si el indicador es igual a +1, el país tiene un alto grado de competitividad y especialización en ese rubro en el mercado de referencia; y si se obtienen -1, es todo lo contrario.

$$\text{Indicador de Especialización} = \frac{(X_{ij} - M_{ij})}{(X_{im})}$$

donde:

X_{ij} = Exportaciones del producto **i**, por un país **j**, en un periodo.

M_{ij} = Importaciones del producto **i**, por un país **j**, en un periodo.

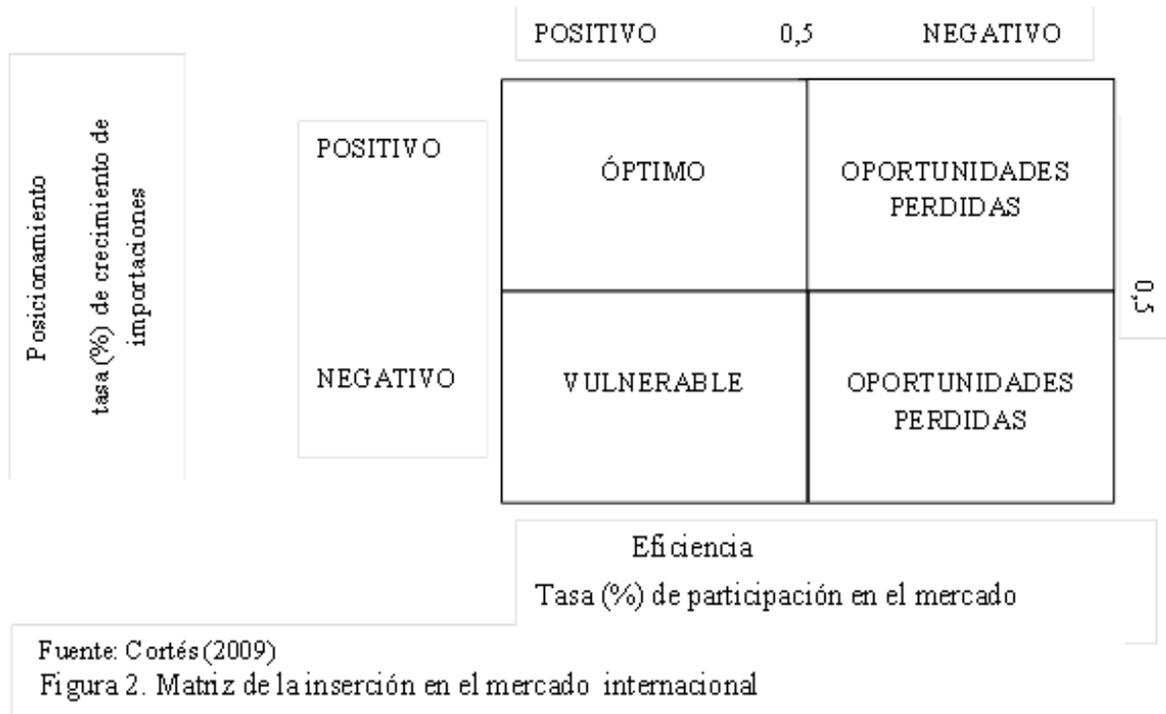
X_{im} = Exportaciones del producto **i** realizadas por el mundo.

i = Producto en estudio.

j = Se refiere a cada uno de los distintos países analizados en relación con el producto.

Matriz de Inserción al Mercado Internacional

Evaluó la competitividad del país exportador de la palta con respecto a su competencia (otros países exportadores), medida por la variación de su presencia en el mercado internacional y además indicó su adaptabilidad a los mercados en crecimiento. Está compuesto por dos elementos, el posicionamiento (tasa anual de crecimiento de las exportaciones) y la eficiencia (tasa anual de crecimiento de la participación en las exportaciones).



Al combinar los indicadores de Posicionamiento (P) y Eficiencia (E) se pueden presentar 4 situaciones: Óptima, cuando los dos conceptos (P y E) son favorables, Oportunidades perdidas cuando P es favorable pero E es negativo, Vulnerabilidad, si P es desfavorable pero E es alta y en retirada, si P y E son negativos. Sobre esta base se puede identificar a los países que han aumentado su participación (“ganadores”) y los que han disminuido (“perdedores”) (Cortés, 2009c).

Ranking

Con el objetivo de distinguir los países más competitivos, a partir de la recopilación de datos obtenidos de los análisis de los índices anteriores, se elaboró un listado de países con mayor competitividad, asignando una calificación entre 1 a 4, interpretando la mayor calificación como mejor competitividad en el negocio. Para el índice relacionado a la inserción al mercado, primero se obtuvo la calificación por año y luego se promedió para el intervalo que se estudia.

Análisis Interno

Se evaluó las fortalezas (capacidades especiales que cuenta el Perú, y por los que posee una posición privilegiada frente a la competencia) y debilidades (factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia) del rubro. Para esto se consideró los recursos, riesgos y análisis de portafolio.

Análisis Externo

Se realizó mediante consultas a expertos, sobre las oportunidades (factores del entorno que resultan favorables y permiten obtener ventajas competitivas) y amenazas (situaciones del medio, en el que actúa la empresa, que pueden llegar a atentar la permanencia de la organización).

Modelo de las cinco fuerzas competitivas.

Mediante las cinco fuerzas competitivas de Porter, se determinaron el aspecto atractivo de la industria y el potencial competitivo de sus participantes. Se analizaron los competidores potenciales, el poder negociador de los compradores, los productos sustitutos, el poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los actuales competidores, considerando el contexto y los actores vinculados al rubro exportador de la palta.

La Unidad Estratégica de Negocios (UEN) es la industria de la palta peruana, conformada por productores y exportadores.

Métodos para proponer estrategias de marketing y competitividad, para incrementar las exportaciones peruanas de palta.

Se consideró los resultados de todos los análisis que se obtuvo, y se eligió una o más mezclas de las estrategias genéricas planteadas por Porter (2008). Diferenciación de productos, Liderazgo de costos y Segmentación del mercado. En este sentido se consideró conceptualmente el: **Producto**, como el que el consumidor recibe cuando compra. Por ello, se describe si la palta reúne las características exigidas por el mercado objetivo. En cuanto al **Precio**, es la variable que determina el costo financiero total que la palta representa para el cliente incluida su distribución, descuentos, rebajas, garantías, etc. **Promoción**, es el medio utilizado para relacionarse con los intermediarios en la distribución de la palta, así como la comunicación con los clientes actuales y potenciales. y, por último, la **Plaza**, se refiere a la estructura interna y externa que permite establecer el vínculo físico entre la empresa y sus mercados para permitir la compra de sus productos, incluida la palta o servicios.

RESULTADOS Y DISCUSION

Las actuales exigencias del mercado imponen al agricultor las mejores condiciones de competitividad, ello implica eficiencia, incorporación tecnológica y estrategias en la toma de decisiones, toda esta exigencia se involucra con un nuevo poder, el poder de la información. La información veraz, oportuna y adecuadamente presentada permite la toma de decisiones con menores riesgos, aprovechando las oportunidades que ofrecen las condiciones del mercado global.

Según el Ministerio de Agricultura del Perú, las principales zonas productoras de palta en el Perú, son la Costa, valles interandinos y Selva alta principalmente en Junín, Lima, La Libertad, San Martín, Huánuco y Cusco. El área destinada al cultivo de palta es de aproximadamente 12 mil hectáreas. De acuerdo con los técnicos de la institución estatal, en casi todas las regiones andinas existen las condiciones agroclimáticas, disponibilidad, uso adecuado de agua y acceso vial para desarrollar cultivos de palta Hass. Se estima que en Cajamarca se pueden cultivar hasta 4.000 ha; Apurímac cuenta con 3.500 hectáreas (en el corredor Ocos - Chincheros, carretera que une Apurímac con Ayacucho); en Ayacucho, 1.500 ha, en Ancash similar superficie y en la zona andina de Arequipa 2.500 ha.

En el Cuadro 7, se observa los valores promedios obtenidos por el Perú en el periodo 2010 al 2014, en dólares americanos por kilogramo a nivel mundial.

Cuadro 7. Valor FOB (USD/kg) promedio de exportación de la palta peruana (2010-2014).

País Exportador	2010	2011	2012	2013	2014
Perú	1,4	2,0	1,6	1,6	1,7

Fuente: Elaboración propia en base a TRADEMAP (2015)

El valor de la palta en el mercado internacional muestra cierta volatilidad durante los años 2010-2014. Esta puede explicarse por la crisis económica en Europa y EE.UU. de 2008, que contrajo la demanda, por las heladas que tuvo Chile y por la depreciación del euro frente al dólar.

En el Cuadro 8, se presentan las principales empresas exportadoras peruanas de palta Hass, durante el año 2014.

Cuadro 8. Principales empresas peruanas exportadoras de palta (2014).

EMPRESAS	Variación (%) 2010-2014	Participación (%) 2010-2014
Camposol S.A	82	21
Sociedad Agrícola Drokasa S.A	170	9
Consortio de Productores de Fruta Agrícola Cerro Prieto S.A.C	44	8
Corporación Frutícola de Chíncha	80	7
Agropecuaria las Lomas de Chilca	91	5
Misión Perú S.A.C	147	4
Avo Perú SAC	433	4
Eurofresh Perú S.A.C	9	3
Otras empresas (111)	92	3
	0	24

Fuente: SUNAT (2015).

El Perú cuenta con más de 100 empresas las cuales se dedican a la producción y/o comercialización y exportación de la variedad Hass y otras variedades.

En el Cuadro 8, se observa que la empresa más destacada en la comercialización de la palta Hass es Camposol S.A., el cual tuvo una participación en el año 2014 del 21%, con un aumento porcentual con respecto al año anterior del 82%. Tras haber comercializado 38 mil toneladas de palta en 2014, esta empresa logró constituirse como la mayor exportadora de esta variedad en el mundo. La empresa prevé que para este año sus ventas tendrán cifras similares, sobre todo porque es un año de descarga de los campos adultos. Sus principales mercado en 2014 fueron Estados Unidos y Europa; sin embargo, esperan para 2015 alcanzar los mercados japonés, alemán, chino y chileno.

En el Cuadro 9, se representa los principales mercados internacionales para la palta Hass durante el año 2014.

Cuadro 9. Principales mercados de la palta peruana (2014).

Mercados	Variación (%) 2013-2014	Participación (%) 2013-2014	FOB 2014 USD
Estados Unidos	219	41	125.097
Países Bajos	16	32	97.867
España	27	16	48.686
Reino Unido	79	6	18.789
Canadá	60	2	7.515
Chile	597	1	3.355
Hong Kong	103	1	2.266
Bélgica	309	0	745
Japón	0	0	0
China	0	0	0
Otras Países (17)	0	1	2.041

Fuente: SUNAT (2015).

Es necesario consignar que Holanda es uno de los principales países importadores de Europa - de palta y otras frutas - y que a su vez la mayor parte las reexporta hacia otros países europeos. Esto se explica porque cuenta con un moderno y eficiente puerto de ingreso en Rotterdam.

Mercado internacional de la palta

Antecedentes del mercado de palta en Japón

Japón no produce palta, de manera que el consumo que tiene se explica por la importación que hace de esta fruta. En la década de los 90 las importaciones solo alcanzaban 5 mil toneladas; sin embargo, lo hace a tasas crecientes, de manera que en los primeros años del 2000 se incrementaron a 14 mil toneladas, en el 2005 se duplicaron. Esto se explica por el impacto de la promoción televisiva, realizada a mediados de 2003, que difunden las bondades de la palta en la prevención del envejecimiento, generando un fuerte impacto en el consumidor japonés, y por ende, una mayor demanda.

A partir del 2010, las importaciones inician un fuerte proceso de expansión en este país, registrando un volumen récord de 44,6 mil toneladas (50% de aumento respecto al 2009), en el 2012, 2013 y en el 2014 importa cifras históricas con 58,6 mil; 60,5 mil y 57,6 mil toneladas respectivamente.

Japón actualmente es el tercer consumidor más importante del mundo después de Estados Unidos, y Francia. En términos de consumo per-cápita, México es el líder con 12 kg/año, seguido por Chile 4 kg/año.

Cabe señalar que el principal proveedor de palta es México, que se ha logrado consolidar gracias a la fuerte campaña de promoción y participación permanente en ferias y misiones comerciales, de manera que actualmente México controla el mercado japonés, participando aproximadamente con el 94% de las importaciones realizadas por dicho país, aunque en el 2012 y 2013 muestra una menor participación (87%) debido a la reaparición de los Estados Unidos como un lejano competidor (Cuadro 10).

Cuadro 10. Volumen (t) importado de palta por Japón (2010-2014).

Países exportadores	2010	2011	2012	2013	2014
México	40.372	32.633	52.557	52.922	52.273
Estados Unidos	3.248	1.562	4.744	5.957	2.994
Nueva Zelanda	546	1.944	719	686	1.567
Chile	387	1.033	535	892	765

Fuente: Elaboración propia en base a TRADEMAP (2015).

Antecedentes del mercado de palta en China

El principal proveedor del mercado chino es México. Solo a partir de 2014 Chile ingresa paltas. En opinión de actores relevantes de ProChile, señalan que la palta australiana también se encuentra presente en ese mercado (Cuadro 11).

En China es necesario iniciar programas de promoción del consumo de esta fruta, teniendo en cuenta que no tendrán mayor impacto en el corto-mediano plazo. En la medida que este mercado con diferentes patrones culturales, donde el consumo de productos frescos no es necesariamente la forma de mayor demanda, respecto al consumo de productos cocidos que es más común en los países asiáticos, modificar este tipo de patrones de consumo representará un alto costo. Estas acciones deben ser desarrolladas bajo alianzas estratégicas entre los grandes países exportadores, como pueden ser México, Perú, Sudáfrica y Chile, entre otros.

Cuadro 11. Volumen (t) importado de palta por China (2010-2014).

Países exportadores	2010	2011	2012	2013	2014
México	2	32	154	1.427	3.996
Chile	0	0	0	0	100
Estados Unidos	0	0	0	71	0

Fuente: Elaboración propia en base a TRADEMAP (2015).

Consumo de la palta a nivel mundial

Según muestra el Cuadro 12 el principal consumidor es México, en tanto China y Japón son los países que tienen un menor consumo a comparación con los otros países; esto debido a que en estos mercados asiáticos la palta es poco conocida. Este problema representa una oportunidad para promocionar en estos mercados la palta, como una fruta de buena calidad sensorial y saludable.

Cuadro 12. Principales países consumidores de palta (cifras en toneladas).

Países Consumidores	2010	2011	2012	2013
Holanda	23.598	17.591	16.255	24.919
España	77.108	44.928	50.824	46.940
Estados Unidos	474.458	602.929	711.411	703.808
México	787.606	917.872	822.546	906.556
Perú	124.849	132.231	184.949	173.871
República Dominicana	270.030	274.978	273.044	366.918
Reino Unido	34.338	33.682	35.984	39.474
Israel	17.058	33.788	30.863	29.589
Sudáfrica	31.573	44.182	36.460	39.257
Kenia	182.111	179.504	166.455	170.647
Francia	83.881	75.303	76.603	85.435
Canadá	35.646	36.127	48.836	57.526
Nueva Zelandia	9.607	-2.134	7.660	6.450
Alemania	20.989	23.654	22.406	25.862
Chile	58.569	55.307	69.171	71.695
Japón	44.552	37.173	58.555	60.458
China	2	32	154	1.498

Fuente: Elaboración propia en base a FAOSTAT y TRADEMAP (2015).

Producción mundial de la palta

En el Cuadro 13, se presenta el volumen producido de palta por algunos países en el mundo durante los años 2009 al 2013.

Cuadro 13. Producción (t) mundial de la palta (2009-2013).

Países Productores	2009	2010	2011	2012	2013
México	1.230.973	1.107.135	1.264.141	1.316.104	1.467.837
Perú	157.415	184.370	213.662	268.525	288.386
Chile	232.202	166.382	156.247	146.727 ⁽¹⁾	164.750**
España	71.931	97.378	83.426	76.800	69.400
Israel	84.968	69.545	75.287	73.351	91.904
Sudáfrica	76.726	83.204	75.748	91.603	89.999
Estados Unidos	270.813	158.150	205.432	238.495	175.226
Kenia	145.204	202.294	201.478	186.292	191.505
República Dominicana	184.357	288.683	295.080	290.011	387.546
Nueva Zelandia	20.500*	19.896**	19.184**	20.500*	21.025**
Brasil	139.089	153.189	160.376	159.903	157.482
Ecuador	28.000*	28.986**	27.390**	28.600*	27.602**
Guatemala	98.639	94.286	91.457	96.372	95.977
Australia	38.478	37.300**	36.325	48.951	52.982
Colombia	189.029	205.443	215.089	255.207	303.340
Venezuela	68.701	83.618	107.301	109.996	113.842
Indonesia	257.642	224.278	275.953	294.200	276.311

Fuente: Elaboración propia en base a FAOSTAT (2015).

⁽¹⁾ Fuente: ODEPA/MINAGRI Chile

*Estimación FAO. **Datos basados en una metodología de imputación

Exportación de palta peruana

Se observa en el Cuadro 14 un aumento de las exportaciones en valor (USD) de 25,8% durante los años 2010 al 2014. Esto debido a la demanda que existe en el mundo por el consumo de la palta y la alta producción y capacidad exportadora de las empresas de Perú.

Cuadro 14. Valor (USD) exportado de la palta peruana al mundo (2010-2014).

	2010	2011	2012	2013	2014
Mundo	84.848	164.399	136.208	185.019	306.939

Fuente: Elaboración propia en base a TRADEMAP (2015).

En el Cuadro 15, se presenta los principales países exportadores de palta en volumen para el periodo 2010-2014.

Cuadro 15. Volúmenes (t) exportados de palta de los principales países (2010-2014).

Principales exportadores	2010	2011	2012	2013	2014
México	326.127	347.209	494.481	563.492	648.729
Perú	59.521	81.431	83.576	114.515	178.999
Chile	108.116	102.820	91.527	88.307	111.676
Holanda	59.930	71.075	79.438	90.221	124.804
España	53.063	68.050	59.924	63.494	74.230
Israel	52.487	41.499	42.488	62.315	*
Sudáfrica	51.631	31.566	55.143	50.742	65.845
Estados Unidos	28.592	17.919	29.630	43.211	36.948
Kenia	20.183	21.974	19.837	20.858	*
República Dominicana	18.653	20.102	16.967	20.628	*
Nueva Zelanda	10.289	21.318	12.840	14.575	29.046
Francia	9.527	12.640	18.017	14.311	18.621
Bélgica	2.610	2.061	6.477	8.925	11.394
Alemania	5.896	5.423	4.411	5.223	5.711
Brasil	2.464	3.263	4.273	4.313	5.807
Guatemala	1.348	1.600	3.029	3.682	4.259

Fuente: Elaboración propia en base a TRADEMAP (2015) y ODEPA/MINAGRI Chile.

* No hay datos de exportación

Se observa en el Cuadro 15, que México es el principal país exportador en volumen y Perú desde 2013, es el segundo, relegando a Chile al tercer lugar.

Los envíos de palta a diversos destinos aumento por la demanda internacional que hay por la fruta, así como por el acceso que tiene esta durante todo el año a 50 estados en EE.UU. Junto con esto las exportaciones en fresco siguen ayudando a la rentabilidad de los productores a pesar de los nichos emergentes en el mercado doméstico, relacionados a la extracción y exportación del aceite de palta para la industria de cosméticos.

En relación al mercado estadounidense, este compra el 75% del total de las exportaciones del país azteca, al tiempo que Canadá se mantiene como mercado estratégico de nicho. Japón concentra el 10% de las exportaciones mexicanas, mientras que Canadá lo hace con el 7% (Portal frutícola, 2015).

Chile, es el segundo y desde 2013 el tercer país exportador de palta. La disminución de las ventas se explica por las heladas que mermaron la producción. Se espera razonablemente que durante 2015, se produzca un aumento notable de la cosecha.

Según informó Sierra Exportadora-Perú, el crecimiento de las exportaciones peruanas de palta ha sido extraordinario, pues las ventas al exterior del fruto sumaron durante 2014, un valor de USD 307 millones, lo que significó un incremento del 67% con respecto a 2013.

La estacionalidad de cosechas permite desarrollar las ventas en el extranjero de una manera más dinámica por lo que la palta es un producto estrella con alto potencial (Figura 3).

La oferta y aceptación de palta depende de lo competitivo sean en el mercado los oferentes de estos productos, la apertura de nuevos mercados hacia la exportación de palta ayuda a aumentar el volumen a producir y comercializar en el mercado externo.

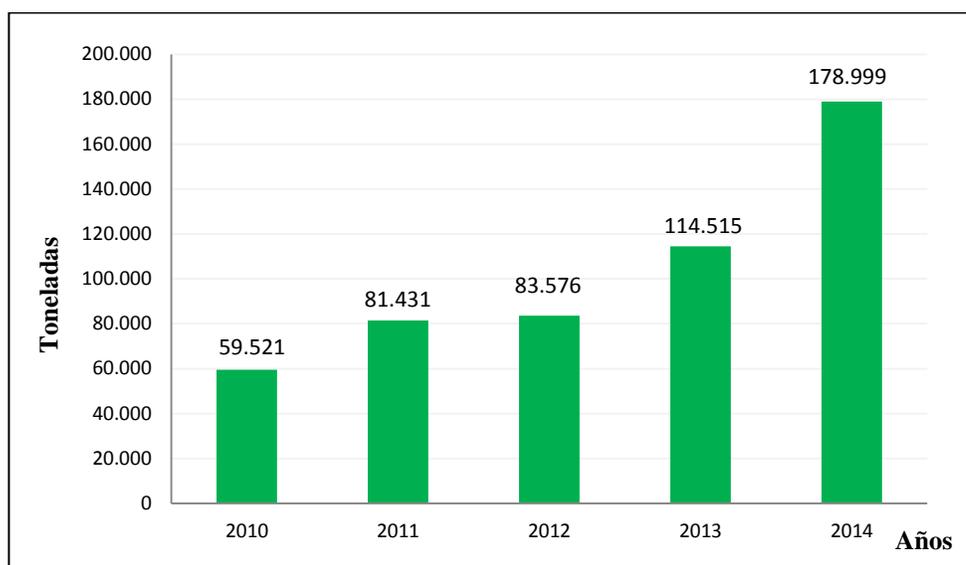


Figura 3. Volumen de exportación de palta peruana.

Importación mundial de la palta

Se observa en el Cuadro 16, que las importaciones de palta presentan un crecimiento entre los años 2010 al 2014, de 43,8%. Las compras están concentradas en el hemisferio norte y En efecto, EE.UU., y ocho países de la Unión Europea explican el 67% de las compras (Cuadro 17). Japón y Canadá importan en un orden similar que Reino Unido, un comprador tradicional y de hecho uno de los primeros países europeos en adoptar el consumo de palta debido a la agresiva y exitosa campaña promocional realizada por Israel. China hasta el 2014 se evidencia como un mercado irrelevante y que por tanto es necesario desarrollar. Holanda nuevamente es un papel importante como país de tránsito en el comercio internacional de la palta.

Cuadro 16. Volumen (t) importado de palta por el mundo (2010-2014).

	2010	2011	2012	2013	2014
Mundo	886.481	941.642	1.104.721	1.263.681	1.274.429

Fuente: Elaboración propia en base a TRADEMAP (2015).

Cuadro 17. Principales importadores de la palta durante el periodo (2010-2014).

Principales importadores	Volumen (t)				
	2010	2011	2012	2013	2014
Estados Unidos	344.900	415.416	502.546	571.793	729.175
Holanda	83.528	88.666	95.693	115.140	165.895
Francia	93.388	87.930	94.610	99.736	119.081
Japón	44.552	37.173	58.555	60.458	57.600
Canadá	35.646	36.127	48.836	57.526	61.076
Reino Unido	35.518	35.123	37.675	41.384	51.568
España	32.793	29.552	33.948	41.034	52.816
Alemania	26.885	29.077	26.817	31.085	36.492
Suecia	14.183	16.563	18.799	19.635	19.369
Bélgica	5.852	6.025	12.549	15.077	16.649
Federación de Rusia	8.367	9.474	11.157	13.948	14.391
Costa Rica	9.638	9.958	13.731	13.061	*
El Salvador	9.308	9.262	13.754	12.666	12.213
Australia	9.287	16.166	10.723	12.567	19.889
Honduras	9.032	6.426	10.412	11.405	*
Chile	303	1.880	698	3.882	4.705
México	6.598	940	923	2.211	73
China	2	32	154	1.498	4.066

Fuente: Elaboración propia en base a TRADEMAP (2015).

* No hay datos de importación

Holanda el segundo mayor mercado de importación, reexporta hacia otros países europeos, tales como Francia, España y Alemania. Como importador, Francia es tan importante como Holanda. China y Japón representan un mercado de unas 60,000 y 4000 toneladas, respectivamente.

Valores unitarios FOB de la palta

En el periodo analizado la tasa de crecimiento anual del valor unitario aumentó en 3%, lo que sugiere que la demanda en el quinquenio, ha sido más dinámica que la oferta (Cuadro 18). Lo interesante es que la tasa de crecimiento anual en valor de las exportaciones del mundo entre 2013 y 2014 fue de 23%. En los Cuadros 18 y 19 se muestra la evolución del valor unitario FOB promedio y de los principales países exportadores, respectivamente.

Cuadro 18. Valor FOB unitario (USD/kg) de la palta durante el periodo 2010 al 2014.

	2010	2011	2012	2013	2014	Promedio
Mundo	1,7	2,2	1,8	2,0	2,2	2,0

Fuente: TRADEMAP (2015).

Cuadro 19. Valor FOB unitario (USD/kg) de los países exportadores de la palta (2010-2014)

Principales exportadores	2010	2011	2012	2013	2014	Promedio
México	1,82	2,56	1,78	1,93	2,17	2,05
Holanda	2,12	2,35	2,45	2,86	2,75	2,50
Perú	1,43	2,02	1,63	1,62	1,72	1,68
España	2,14	2,46	2,26	2,42	2,64	2,39
Chile	1,74	2,22	1,74	1,96	1,39	1,81
Estados Unidos	1,73	3,32	2,78	2,64	3,02	2,70
Nueva Zelandia	3,67	3,18	3,36	3,89	3,29	3,48
Sudáfrica	0,86	1,01	1,12	1,52	1,37	1,18
Francia	2,15	2,49	2,09	2,31	2,38	2,29
Bélgica	1,84	2,75	2,30	2,44	2,28	2,32
Alemania	2,12	2,69	2,88	2,97	3,05	2,74
Guatemala	0,37	0,33	0,10	0,09	0,10	0,20

Fuente: Elaboración propia en base a TRADEMAP (2015).

En realidad no puede considerarse a Holanda como exportador de palta sino que se trata de un país en tránsito por donde ingresa la fruta. En el Cuadro 19 se observa que quien obtuvo mejores precios fue Nueva Zelandia a lo largo del periodo 2010-2014; en cambio, Guatemala tiene los valores más bajos. Para México, Holanda, España, Estados Unidos, Francia y Alemania los valores FOB aumentan en el periodo en estudio. ,

Perú se encuentra entre los diez países que mejor valor FOB obtuvieron en el periodo 2010 al 2014. Durante los últimos años ha expandido fuertemente su oferta aprovechando la mayor demanda por palta peruana ocasionada por la baja producción chilena. El desafío consiste en mantenerse en esos mercados una vez que Chile recupere su producción, que por razones climáticas tuvo ingentes pérdidas.

En el Cuadro 20, se muestra los mejores valores unitarios (USD/kg) pagados por los países demandantes de la palta durante el periodo 2010-2014.

Cuadro 20. Mejores valores unitarios CIF (USD/kg) pagados por los países importadores de palta (2010- 2014).

País	2010	2011	2012	2013	2014	Promedio
Estados Unidos	1,79	2,32	1,82	2,00	2,20	2,02
Holanda	1,84	2,01	1,97	2,27	1,98	2,01
Francia	1,99	2,32	2,12	2,33	2,27	2,20
Japón	2,71	3,55	2,76	2,68	2,94	2,93
Canadá	2,25	3,03	2,51	2,53	2,65	2,59
Reino Unido	1,79	2,10	1,98	2,19	2,10	2,03
España	1,94	2,05	2,00	2,04	1,90	1,99
Alemania	2,18	2,48	2,51	2,89	2,96	2,60
Suecia	2,39	2,72	2,47	2,73	2,85	2,63
Bélgica	1,74	2,17	1,61	2,10	2,06	1,94
Federación de Rusia	1,10	1,73	1,74	1,66	1,67	1,58
El Salvador	0,42	0,42	0,41	0,47	0,71	0,49
Australia	3,69	3,54	3,57	3,95	3,98	3,75
Chile	0,53	1,41	1,53	1,90	0,76	1,22
México	1,22	2,14	0,70	1,07	1,25	1,27
China	5,00	3,34	2,31	2,26	2,93	3,17

Fuente: Elaboración propia en base a TRADEMAP (2015).

Se observa que Australia el país importador que paga el mejor precio por la palta: 3,75 USD/kg; otros países como Estados Unidos, Holanda, Francia, Japón, Canadá, Reino Unido, Alemania, España y Suecia pagan menos, pero compran mayor volumen.

En el caso de China el Cuadro 20 muestra que el precio promedio es de 3,17 USD/kg, por lo tanto China puede ser un mercado atractivo con el 20% de la población, con alto poder adquisitivo. Si efectivamente se logra promocionar el consumo en ese país, sin duda, alguna contribuirá a diversificar las exportaciones peruanas de palta. Se espera que en el cuarto trimestre de 2015 China autorice el ingreso de palta del Perú.

Matriz de la demanda internacional de la palta

Para determinar cómo evoluciona la demanda - en términos de volumen- por la palta, se construyó la Matriz de Demanda Internacional. En los cuadros 21 y 22 se muestra las tasas de crecimiento de las importaciones (eficiencia) y la de participación del mercado (posicionamiento).

Cuadro 21. Tasa (%) de crecimiento del mercado en las importaciones de la palta, en el periodo 2010-2014, para los principales países demandantes.

País	2010-2011	2013-2014
Estado Unidos	-25,18	12,11
Holanda	16,59	15,97
Francia	13,36	5,14
Japón	33,02	3,15
Canadá	19,74	15,11
Reino Unido	3,62	8,98
España	7,43	17,27
Alemania	27,50	13,73
Suecia	12,14	4,26
Bélgica	18,25	16,77
China	33,3	81,97

Fuente: Elaboración propia en base a TRADEMAP (2015).

Cuadro 22. Tasa (%) de participación del mercado en las importaciones de la palta, en el periodo 2010-2014, para los principales países demandantes.

País	2010-2011	2013-2014
Estado Unidos	0,34	0,47
Holanda	0,35	0,47
Francia	0,38	0,43
Japón	0,32	0,52
Canadá	0,31	0,51
Reino Unido	0,38	0,43
España	0,38	0,45
Alemania	0,35	0,43
Suecia	0,33	0,47
Bélgica	0,24	0,62
China	0,02	0,97

Fuente: Elaboración propia en base a TRADEMAP (2015).

Con los datos que se muestran en los Cuadros 21 y 22, se construyó la matriz de la demanda internacional de la palta (Figura 4) y así, se pone de manifiesto, que países fueron más interesantes como compradores (cuadrante I), como es el caso de Alemania, Reino Unido, Suecia, Francia, Canadá, Holanda, España, Bélgica, Japón y China, por los incrementos en sus importaciones y participación en el mercado importador.

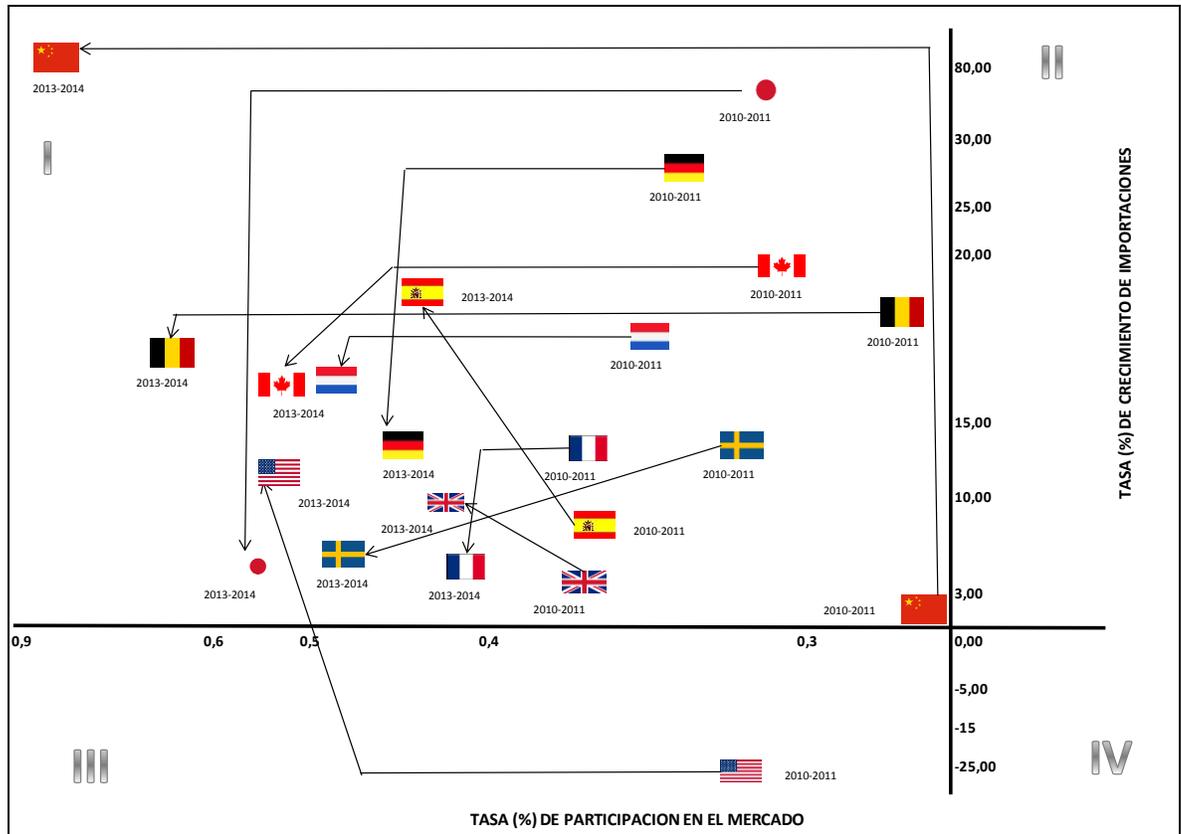


Figura 4. Matriz de la demanda internacional de la palta.
Fuente: Elaboración propia en base a TRADEMAP (2015).

En el cuadrante II, se encontrarían los países que han aumentado la cuota importada pero han disminuido su eficiencia en el mercado, condición que ninguno de los países analizados se muestra en este cuadrante.

En el cuadrante III están los demandantes que han aumentado su participación en el mercado, pero ha disminuido la cuota importada, este es el caso de Estados Unidos.

Finalmente, en el cuadrante IV estarían los países que han disminuido tanto su demanda como la participación en el mercado, ninguno de los países analizados se encuentra en este cuadrante.

Mercados potenciales de la palta peruana

En el Cuadro 23 y 24 se observa los potenciales mercados para la palta peruana, de los cuales se destaca a Estados Unidos, Australia, Francia, España, Japón, Canadá y Chile. China no es relevante, aunque ADEX (2013), opina que los agroexportadores peruanos ven a ese país como un destino para la palta, pero que no puede ingresar a ese país por restricciones sanitarias, pese a que existe un Tratado de Libre Comercio (TLC) bilateral desde marzo del 2010, por lo que esperan que pronto ese país levante dichas restricciones. En ese sentido ADEX comete un error, al suponer por el hecho de suscribir un TLC está obligado a importar productos que podrían dañar su agricultura.

Cuadro 23. Potenciales mercados para las exportaciones peruanas de la palta.

Países	Volumen (t)	Valor (MMUSD)
Estados Unidos	691.129	1.399
Holanda	24.691	50
Francia	84.341	186
Japón	51.668	151
Canadá	47.842	124
Reino Unido	38.822	79
España	54.063	107
Alemania	24.738	64
Suecia	17.710	47
Bélgica	4.937	10
Federación de Rusia	11.467	18
Costa Rica	37.194	59
Australia	54.518	201
Dinamarca	10.312	28
Argentina	8.163	13
Noruega	7.616	29
Suiza	7.542	21
Italia	4.808	10
Polonia	3.373	7
Chile	74.068	99
China	1.150	4
Sudáfrica	34.569	71
Guatemala	94.903	66
Portugal	16.369	30
Ecuador	23.793	10
Colombia	238.982	18
Brasil	149.984	191

Fuente: Elaboración propia en base a TRADEMAP (2015).

En el caso de Holanda la cifra señalada corresponde a la fruta que efectivamente se queda en el país y por tanto no es reexportada. España, como productor, es importador de palta en contra estación a su cosecha. Perú tiene una importante participación en el mercado holandés, 37%.

Cuadro 24. Participación del Perú en los mercados potenciales de la palta.

País Demandante	Mercado Potencial:		Participación del Perú:	
	Volumen (t)	Valor (MMUSD)	Volumen (t)	Porcentaje (%)
Estados Unidos	691.129	1.399	60.326	22
China	1.150	4	28	1
Australia	54.518	201	3	1
Japón	51.668	151	549	1
España	54.063	107	30.026	11
Canadá	47.842	124	7.180	6
Chile	74.068	99	3.958	4
Alemania	24.738	64	1.501	2
Holanda	24.691	50	88.666	37

Fuente: Elaboración propia en base a SIICEX (2015).

Perú es considerado el tercer país productor de palta, con una participación cercana al 13 % del total mundial. Holanda, Estados Unidos y España concentran el 70% del total de exportaciones peruanas.

La baja participación del Perú ante el mercado chileno se debe a las restricciones sanitarias que Chile impuso, pero finalmente suscribieron un acuerdo con la finalidad de asegurar un adecuado nivel de protección fitosanitario en el comercio bilateral de palta. Así lo informó el Ministerio de Agricultura y Riego, que señaló que este protocolo fue firmado por el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) y el Servicio Agrícola Ganadero (SAG) de Chile.

A partir de noviembre 2013, no se exige el tratamiento cuarentenario a la palta peruana, lo que mejorará las condiciones de competitividad, pues esto generaba un sobre costo adicional para los productores y exportadores peruanos, además del daño a las frutas (AGAP, 2013).

Japón es un mercado potencial interesante que representa un volumen de 52 mil toneladas por un valor MMUSD 150. Por cuanto Perú tiene una participación de solo 1% en el mercado nipón debido que está restringida la entrada de palta por razones fitosanitarias; en la medida que las autoridades sanitarias de Japón autoricen su ingreso, el escenario puede cambiar favorablemente. MINAGRI (2013) declaró “esperamos que haya un proceso de reconocimiento de los funcionarios japoneses de nuestra autoridad sanitaria para que sea requisito único entre nuestros países. Esta medida de reconocimiento ayudará mucho a la competitividad de Perú respecto a nuestros vecinos”.

Indicadores de competitividad para la exportación de palta

Balanza Comercial Relativa (BCR) para la exportación de palta

La Balanza Comercial Relativa (BCR), desde la perspectiva de un país exportador, funciona como indicador de los avances y retrocesos en la consolidación como exportador del producto a comercializar, en este caso, es la comercialización de la palta, además de una primera identificación de mercados potenciales.

Si las exportaciones de palta son mayores que las importaciones, el indicador adquiere un valor positivo, alcanzando el valor 1 cuando sólo se exporta; en tanto este el indicador a 1, mayor será la importancia de las exportaciones en relación a las importaciones (Lobos y Schwartz, 2008).

En el Cuadro 25 se presentan los principales comercializadores de palta y el promedio de la balanza comercial relativa para el período 2010-2014.

Cuadro 25. Balanza Comercial Relativa de la palta (2010-2014).

Países	BCR
Estados Unidos	-0,891
China	-1,000
México*	0,990
Australia	-0,701
Nueva Zelanda*	0,995
Japón	-1,000
España*	0,277
Canadá	-1,000
Chile*	0,974
Alemania	-0,676
Holanda	-0,105
Perú*	0,990

*Principales países exportadores del periodo 2010-2014

Fuente: Elaboración propia en base a TRADEMAP (2015).

Como es posible observar, Nueva Zelanda, México, Chile y Perú son los países que se muestran más competitivos en lo referente a la balanza comercial, obteniendo los máximos valores.

Luego España presenta una BCR = 0,2; este valor sugiere que la balanza comercial supera en 20% el comercio exterior de la palta. Por otra parte, las BCR de Estados Unidos, Australia, Alemania y Holanda con valores negativos una balanza comercial deficitaria

respecto de su comercio exterior, situación que es extrema para Japón, China y Canadá que tienen una BCR = -1.

Por otra parte, la Figura 5 permitirá observar la evolución de la BCR de la palta en volumen, y por tanto su competitividad en relación a la balanza comercial y el comercio exterior para cada uno de estos países. La Figura 6 analiza el caso particular de Perú.

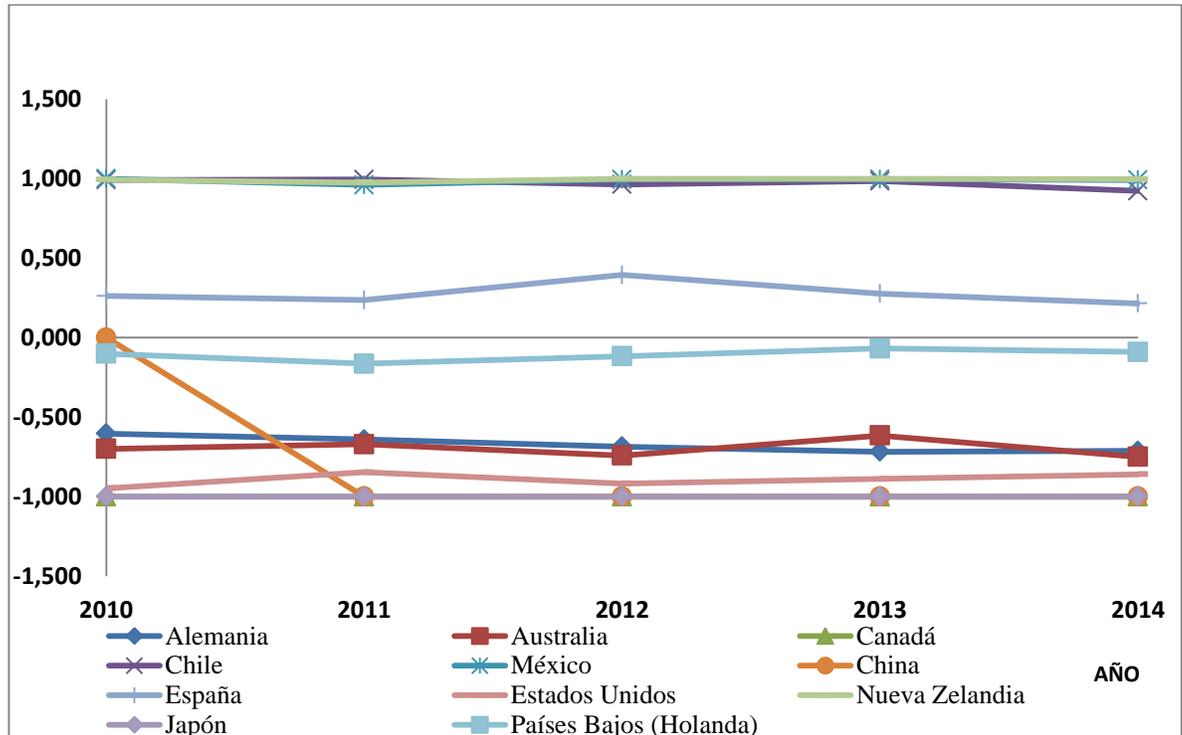


Figura 5. Evolución de la Balanza Comercial Relativa de diferentes países para la palta. Fuente: Elaboración propia en base a TRADEMAP (2015).

En el anexo VII. se puede observar que Estados Unidos a lo largo del periodo 2010 al 2014 mantiene una BCR negativa, esto es, no es competitivo como exportador sino más bien, confirma que es un mercado interesante para exportar. Situación similar se encontró con Alemania, Australia y Holanda que presentaron una BCR negativa durante el periodo 2010-2011.

Chile presenta una BCR positiva, así como México, España y Nueva Zelandia a lo largo del periodo 2010-2014, lo que revela que desde este concepto son competitivos.

Como se puede observar en la Figura 6, la evolución del indicador para Perú, muestra un ascenso de 10% entre el 2010 y 2014. Durante los últimos años se ha expandido fuertemente la industria de la palta, ganándose un lugar en los mercados internacionales quienes cada año han aumentado la demanda por el fruto peruano. Está en crecimiento, porque tienen campos jóvenes que están entrando recién en producción (Prohass, 2014).

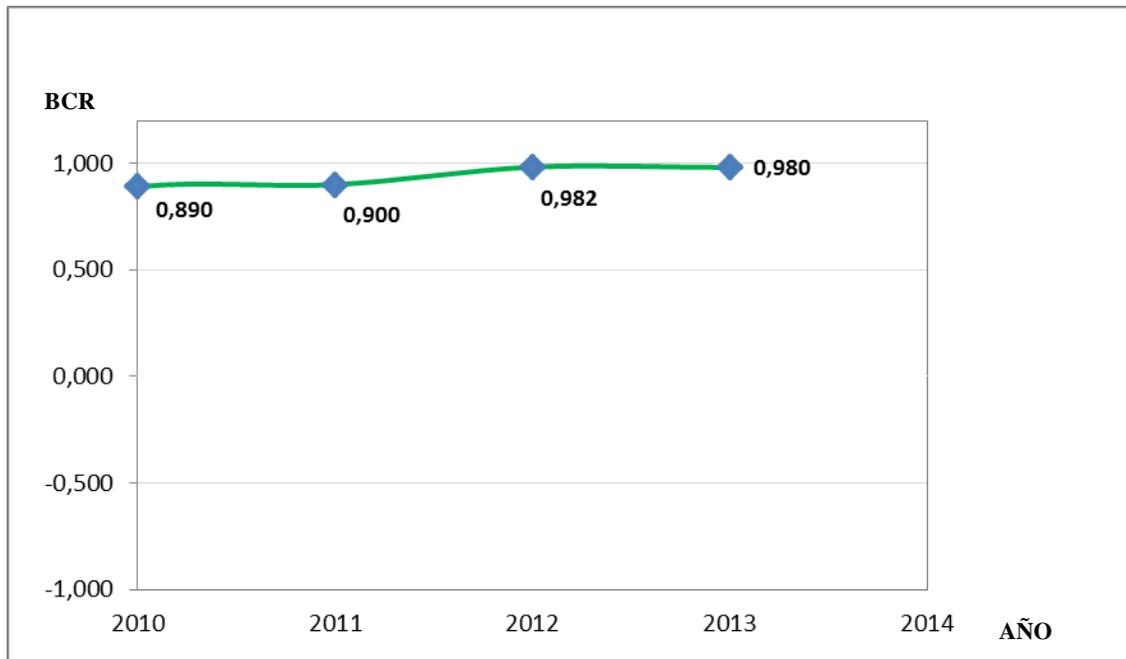


Figura 6. BCR de Perú desde el año 2010 al 2014.

Fuente: Elaboración propia en base a TRADEMAP (2015).

Transabilidad (T) para la exportación de palta

Mirado desde la perspectiva del comercio internacional de la palta, este indicador puede ser utilizado para hacer un seguimiento de la ganancia o pérdida de la capacidad exportadora de un país específico. Por lo tanto, si el país presenta una $T < 0$, quiere decir que no ha alcanzado su potencialidad como exportador, lo cual puede deberse porque no está exportando el producto o porque su balanza comercial es deficitaria. Pero si es $T > 0$, su relación con el consumo aparente de palta adquiere una mayor relevancia, ya que a medida que la T se acerca a la unidad, estará reflejando que su balanza comercial se aproxima al consumo interno. Y en el caso de que $T > 1$, refleja que las exportaciones netas sobrepasan el consumo interno, tantas veces como sea el valor del indicador.

En el Cuadro 26, se presenta la Transabilidad de los principales exportadores de palta, se incluye al Perú para realizar las comparaciones respectivas.

Cuadro 26. Transabilidad de exportadores e importadores de palta (2010-2014).

Países	Transabilidad
Alemania	-1,000
Australia	-0,189
Canadá	-1,000
Chile*	1,998
México*	0,512
China	-0,002
España*	0,469
Estados Unidos	-0,677
Nueva Zelanda*	2,942
Japón	-1,000
Holanda	-1,000
Perú*	0,856

*Principales países exportadores del periodo 2010-2014

Fuente: Elaboración propia en base a TRADEMAP (2015).

Si no existe producción de palta en un país, de tal manera que todo el consumo nacional de este fruto proviene de las importaciones, entonces $T = -1$ (Lobos y Schwartz, 2008), como es el caso de Holanda, Alemania y Canadá (Figura 7). El caso particular de Perú se destaca en la Figura 8.

Estos países podrían constituirse en importantes destinatarios de las paltas peruanas, ya que son países totalmente dependientes de las importaciones de esta fruta. Australia y Estados Unidos también presentan una T negativa, pero superior a -1 , esto es, de $-0,189$ y $-0,677$ respectivamente., indicando su capacidad de autoabastecimiento.

Si bien se conoce que México es el mayor exportador mundial, se ubica en la tercera posición. Esto se explica por el aumento del consumo interno.

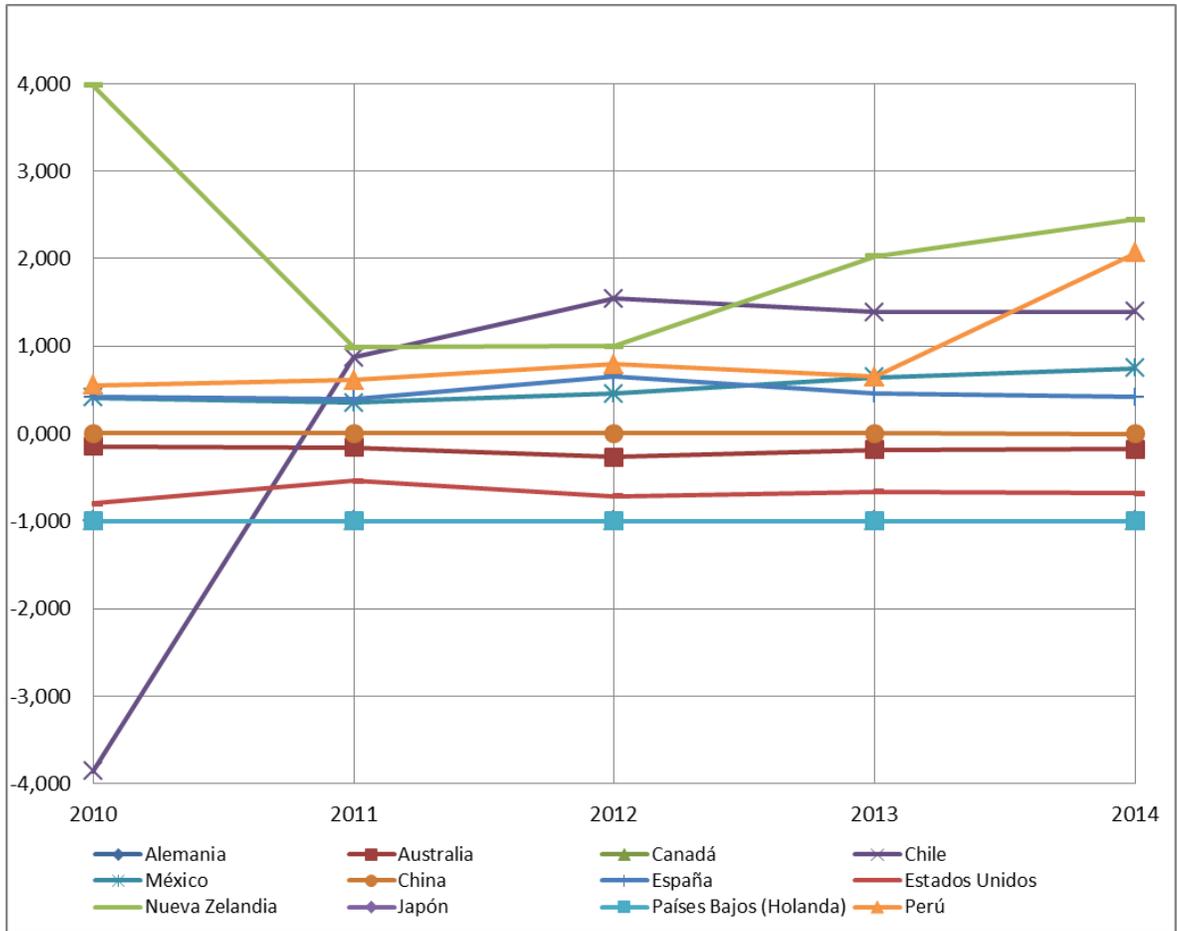


Figura 7. Evolución de la Transabilidad de diferentes países para la palta (2010-2014).
Fuente: Elaboración propia en base a TRADEMAP (2015).

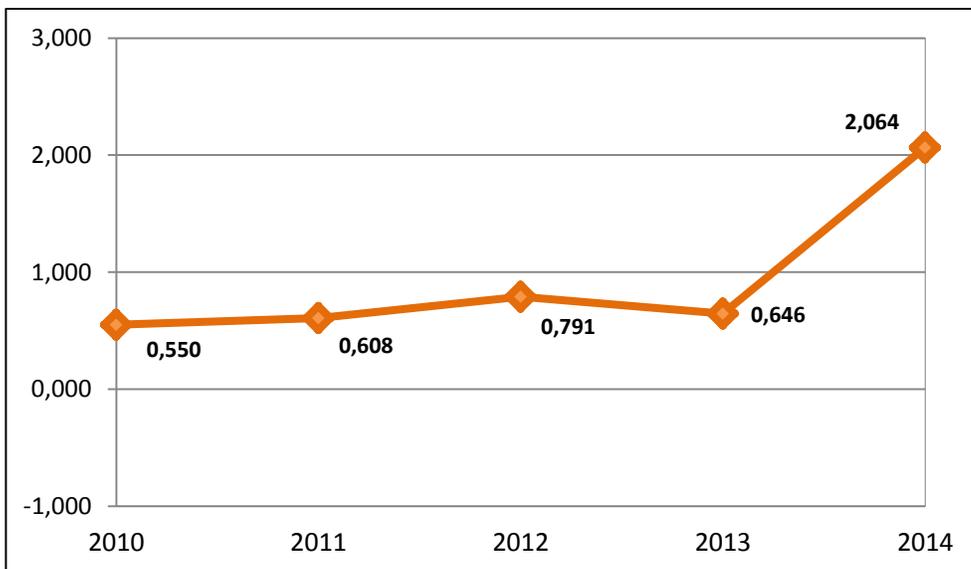


Figura 8. Evolución de la Transabilidad del Perú para la palta (2010-2014).
Fuente: Elaboración propia en base a TRADEMAP (2015).

Como se puede observar en la Figura 14, el Perú tiene una Transabilidad positiva variable a lo largo de los años 2010 al 2014 lo que indica que su balanza comercial fue siempre superior al consumo aparente.

Indicador de Especialización para la exportación de palta

El Indicador de Especialización (IE), establece la vocación exportadora del país y su capacidad para construir ventajas, lo que evidencia con el balance comercial del bien. Es la relación entre la balanza comercial de un país y las exportaciones del mundo.

Si la exportación neta de un país es igual a la exportación mundial, el indicador es 1, por lo tanto, el país presenta un alto grado de competitividad y especialización puesto que representaría el 100% del mercado. Si el resultado es -1 representa todo lo contrario.

En el Cuadro 27 se puede observar, que ninguno de los países exportadores alcanza la unidad, debido a la existencia de más proveedores de palta en el mercado mundial. La Figura 9 muestra el caso particular de Perú.

Cuadro 27. Indicador de Especialización para la palta (2010-2014).

País Exportador	Índice de Especialización
Australia	-0,005
Chile*	0,058
México*	0,212
China	0,000
España*	0,013
Estados Unidos	-0,220
Nueva Zelandia*	0,007
Perú*	0,043

*Principales países exportadores

Fuente: Elaboración propia en base a TRADEMAP (2015).

Para México, Chile, España, Nueva Zelandia, y Perú, $IE > 0$ a que sus volúmenes de importación son inferiores a sus exportaciones, aunque por la magnitud de los valores tienen una participación pequeña en el mercado, salvo México. Todos, destinan una fracción importante al mercado interno. Para aproximarse al valor 1 deberían construir ventajas competitivas.

En el caso de Australia y Estados Unidos, el IE es negativo, pues presentan una balanza comercial negativa y menor a las exportaciones del mundo y su participación en el mercado mundial es irrelevante. Por lo tanto estos países no tienen vocación exportadora de palta ni ventaja competitiva sostenida (Anexo IX).

China es el país que presenta un $IE = 0$ lo que indica que es un país no competitivo en las exportaciones, pero pudiera ser mercado interesante para explorar.

En la Figura 9, se presenta la evolución del IE para los principales exportadores. Chile presenta una tendencia a la baja en los últimos años, al contrario de Perú que cada vez aumenta más sus exportaciones y la cuota en las exportaciones mundiales. México presenta un $IE > 0$ variable a lo largo del periodo 2010-2014, siendo mayor en comparación con los demás países, pero no alcanza a 1.

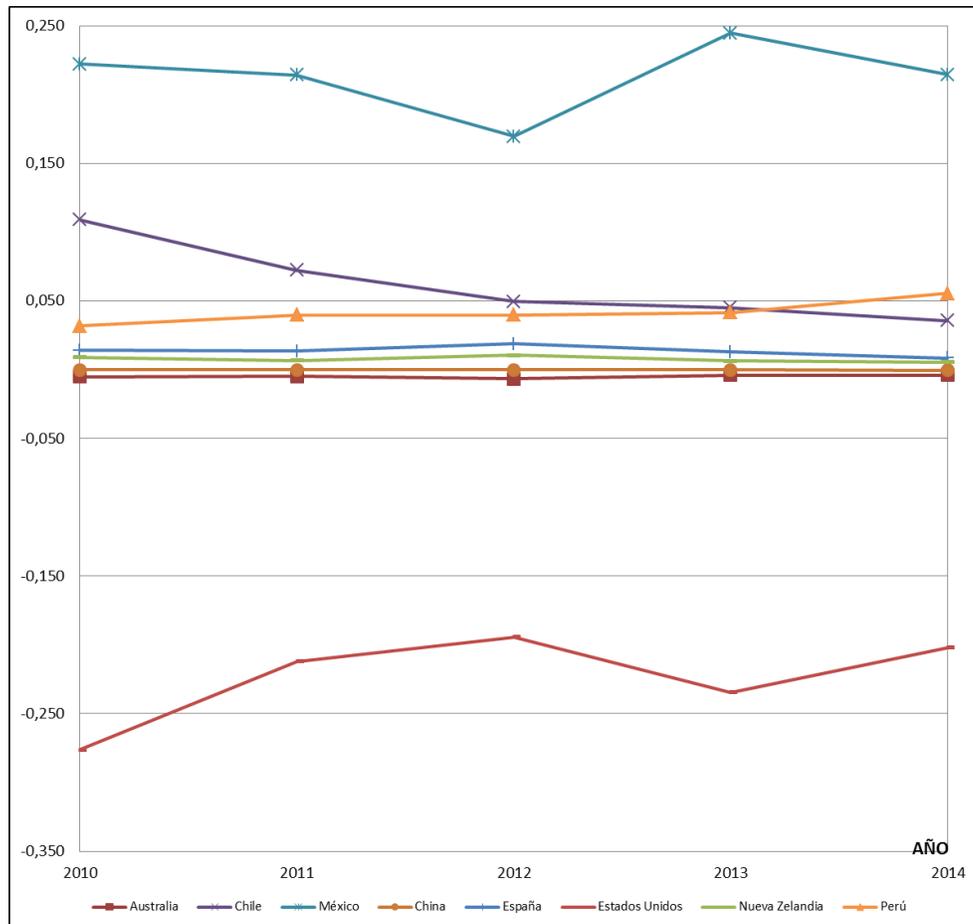


Figura 9. Evolución del índice de especialización de diferentes países para la palta (2010-2014). Fuente: Elaboración propia en base a TRADEMAP (2014).

Se puede observar en la Figura 10, que Perú tiene el índice de especialización variable a lo largo de los años comenzando el 2010 con 0,032, en el año 2011 al 2012 mantiene una posición lineal con $IE = 0,040$ y aumentando a 0,041 (2013), hasta alcanzar un máximo de 0,051 en 2014.

Estos valores indican que Perú no solo crece cada año en sus exportaciones, sino además en la participación del mercado. No alcanzó el valor 1 por la presencia de otros competidores, pero si logra diversificar sus mercados el IE seguirá creciendo y finalmente consolidando su vocación exportadora.

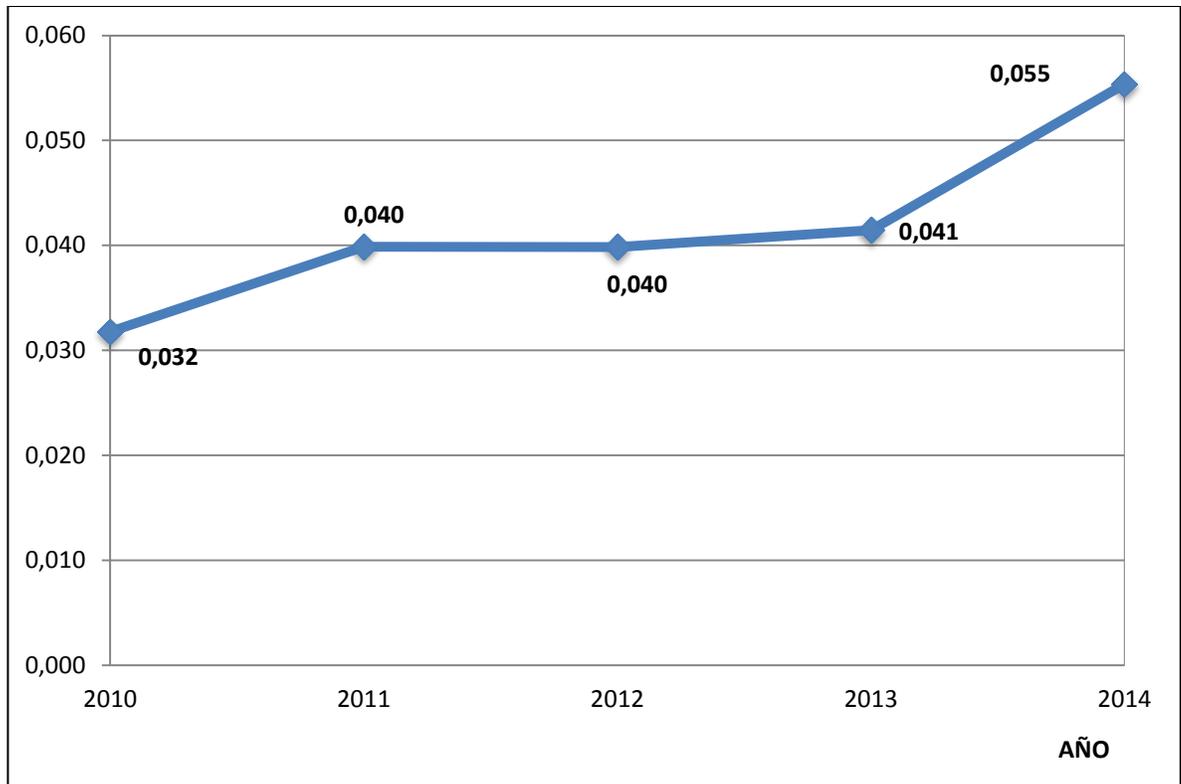


Figura 10. Evolución del índice de especialización del Perú (2010-2014) para la palta.
Fuente: Elaboración propia en base a TRADEMAP (2015).

Matriz de Inserción al Mercado Internacional para la palta

Con esta matriz se determina cuáles son los países ganadores y perdedores en el mercado internacional de la palta. En otras palabras se puede identificar qué países son competitivos y cuáles no.

Fue representado por 2 componentes:

Posicionamiento: se mide por la tasa de crecimiento de las exportaciones anuales de palta de un país al mercado internacional.

Eficiencia: éste se evalúa como la tasa de crecimiento anual de la participación de las exportaciones de palta, en el total de exportaciones mundiales.

En el Cuadro 28, se presenta los principales exportadores de palta, y su posicionamiento y de eficiencia (2010-2014).

Cuadro 28. Índice de inserción al mercado internacional para la palta (2010-2014).

Países Exportadores	Posicionamiento	Eficiencia	Clasificación
México	0,111	0,391	ÓPTIMO
Chile	0,164	0,384	ÓPTIMO
Perú	0,226	0,384	ÓPTIMO
España	0,041	0,403	ÓPTIMO
Sudáfrica	-0,053	0,396	VULNERABLE
Estados Unidos	0,177	0,395	ÓPTIMO
Rep. Dominicana	0,018	0,397	ÓPTIMO
Nueva Zelanda	-0,087	0,403	VULNERABLE
Francia	0,064	0,406	ÓPTIMO
Brasil	0,075	0,395	ÓPTIMO
Guatemala	0,181	0,384	ÓPTIMO

Fuente: Elaboración propia en base a TRADEMAP (2015).

Según los datos mostrados en el Cuadro 28, 9 países presentan una inserción óptima (positiva) al mercado internacional. Guatemala destaca por tener un fuerte posicionamiento, esto quiere decir que anualmente sus exportaciones han estado creciendo, logrando una variación promedio anual entre los años 2010 y 2014 de un 18% y a la vez eficientemente, es decir aumentando la participación en el mercado mundial en un 38,4% en promedio en el periodo estudiado, por lo tanto se debe tener en cuenta la evolución que siga teniendo Guatemala. El volumen que exporta es menor que el de Perú.

Perú presenta un posicionamiento de 22,6% con una eficiencia de 38,4% durante el periodo indicando que tiene un mercado en expansión o está insertándose cada vez más en el mercado, sin embargo, sus mercados de destino están concentrados en tres países: EE.UU., Holanda y Reino Unido. Muchos otros países representan exportaciones menores. Su tasa de crecimiento anual de la participación del mercado de exportaciones crece a menor velocidad que Francia, Nueva Zelanda, Estados Unidos, y México.

En cuanto a otros competidores importantes para Perú, tales como México y Chile que tuvieron un posicionamiento de 11% y 16,4% respectivamente, mucho menor que Perú, pero con una mayor eficiencia.

Sudáfrica y Nueva Zelanda presentan vulnerabilidad por cuanto tienen un posicionamiento negativo de acuerdo al análisis de sus exportaciones en el periodo 2010 al 2014 señalando que presentan una caída de expansión en cuanto a sus exportaciones anuales, pero una eficiencia positiva por lo tanto su participación en el mercado mundial se ha elevado.

Los países como España, Estados Unidos y Francia presentan índices positivos (inserción positiva al mercado), pero no representan competencia importante para Perú, porque no destinan una producción relevante al mercado internacional; por el contrario, son importadores netos.

La Figura 11, muestra la evolución de la matriz de inserción de los principales exportadores. Se puede observar la dinámica que siguen los países en el período 2010-2011 y 2013-2014 (Anexo X y XI).

Cuadrante Óptimo: los países ubicados en este cuadrante son países que poseen tanto el posicionamiento como la eficiencia mayor que cero, y por lo tanto se encuentran en una posición competitiva óptima. En este cuadrante se encuentran México, Chile, Perú, Estados Unidos, Republica Dominicana y España.

Cuadrante Oportunidades perdidas: los países ubicados en este cuadrante son países que poseen un posicionamiento mayor que cero y una eficiencia negativa, por lo que los países ubicados acá se encuentran en una posición de oportunidades perdidas. En este estudio realizado no se encuentra ningún país en este cuadrante.

Cuadrante Vulnerable: los países ubicados en este cuadrante son países que poseen un posicionamiento negativo y una eficiencia positiva. En este cuadrante se encuentran Nueva Zelandia, Brasil, Sudáfrica, Guatemala y Francia.

Cuadrante En retirada: los países ubicados en este cuadrante son países que poseen un posicionamiento y eficiencia negativos, que los ubica competitivamente como países en retirada. No se encuentra ningún país en este cuadrante.

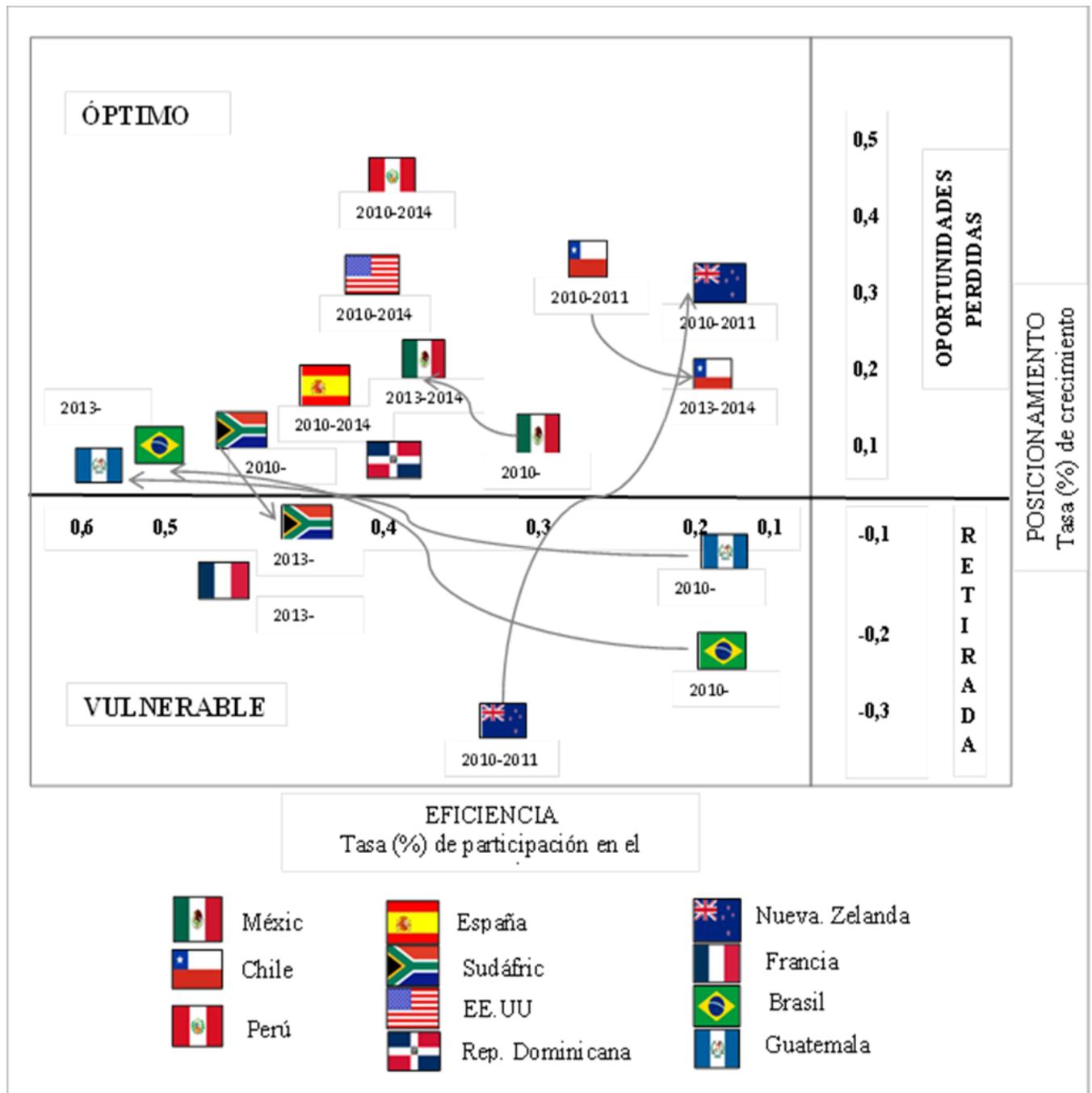


Figura 11. Matriz de Inserción al Mercado Internacional para la palta
Fuente: Elaboración propia en base a TRADEMAP (2015).

Ranking de competitividad de exportación de la palta

Con los datos que se obtuvieron de los índices de competitividad anteriores, se elaboró un ranking para determinar qué países fueron más competitivos; para lo cual, se asignó una calificación entre 1 y 4; mientras mejor es su competitividad mayor es la calificación obtenida.

En el Cuadro 29, se muestra los intervalos estadísticos con los cuales se realizó la evaluación, comparando los resultados obtenidos en cada indicador de competitividad con los rangos que se encuentran en el Cuadro y se le asignó el puntaje correspondiente. Con estos intervalos estadísticos se calificó a los países en cuestión. Posteriormente se sumó los puntajes asignados para cada índice y se determinó qué países fueron más competitivos en el comercio internacional de palta.

Cuadro 29. Calificación para Índices de Competitividad para la palta.

INDICADORES DE COMPETITIVIDAD	CALIFICACION			
	1	2	3	4
Balanza Comercial Relativa	[-1 ; -0,5]	[0,5 ; 0]	[0 ; 0,5]	[0,5 ; 1]
Transabilidad	[-1 ; -0,5]	[0,5 ; 1,5]	[1,5 ; 1,8]	[1,8 ; 2,5]
Indicador de Especialización	[-1 ; -0,5]	[0,5 ; 0]	[0 ; 0,5]	[0,5 ; 1]
Matriz de Inserción al Mercado Internacional	Retirada	Vulnerabilidad	Oport. Perdidas	Óptimo

Fuente: Elaboración propia (2015) basada en la metodología de Lobos y Schwartz (2008).

En el Cuadro 30, se observa que a mayor puntaje fue mejor la competitividad para la exportación del producto de esta manera se estableció el ranking de competitividad.

México y Chile, obtuvieron el mejor puntaje lo que indica la buena performance competitiva en la exportación de la palta. En tanto, España y Nueva Zelandia son competitivas con 3 puntos.

Perú se ubicó en el segundo lugar y debe hacer esfuerzos adicionales para situarse en el primero.

Cuadro 30. Ranking de competitividad de los países exportadores de la palta (2010-2014)

Países Exportadores	BCR	T	IE	MIMI	TOTAL	PUESTO
México	4	4	2	4	14	1
Chile	4	4	2	4	14	1
Perú	4	3	2	4	13	2
España	2	3	2	3	10	3
Nueva Zelandia	4	4	1	1	10	3
Sudáfrica	2	3	2	2	9	4
Francia	3	3	1	2	9	4
Guatemala	2	2	1	3	8	5
Rep. Dominicana	2	2	1	1	6	6
Brasil	2	1	1	2	6	6
Estados Unidos	1	1	1	2	5	7

BCR: Balanza Comercial Relativa, T: Transabilidad, IE: Índice de Especialización, MIMI: Matriz de Inserción al Mercado Internacional.

Fuente: Elaboración propia (2015).

Selección de Mercado Meta

Para elaborar la matriz de calificación del mercado meta, se construyó un ranking con los diez primeros países importadores de palta en función del valor FOB de las importaciones en el año 2014 (Cuadro 9).

La segunda selección consistió en determinar los diez primeros países que importan mayor cantidad durante el año 2014 (Cuadro 17).

La tercera selección consistió en identificar los países que más paguen en términos de valores unitarios por tonelada durante el año 2014 (Cuadro 20).

La última selección consistió en estimar los países que presenten el mayor consumo aparente per cápita (kg/Hab.) Estos son: Australia (2,5 kg/Hab.), Alemania (3,4 kg/Hab.), China (1,9 kg/Hab.), Suecia (2,730 kg/Hab.), Japón (2,680 kg/Hab.), Países Bajos (3,2 kg/Hab.), Canadá (4,5 kg/Hab.), Francia (3,3 kg/Hab.), Reino Unido (2,1 kg/Hab.), España (3,8 kg/Hab.), Estados Unidos (4,7 kg/Hab.) y Chile (6,4 kg/Hab.).

Una vez detectado los 10 países líderes como importadores, tanto en términos de volumen, valor, consumidores (kg/Hab.) y como dispuestos a pagar el mejor valor unitario, se construyó una matriz (Cuadro 31) de selección de mercado meta.

Al sumar estos rankings parciales, aquel país asociado a la cifra mayor representa el mercado más atractivo o “Excelente”, mientras el que suma menos corresponde al “Menor que Regular”.

Cuadro 31. Calificación del mercado meta para la palta (2014).

Países	Valor Importado	Cantidad Importada	Valor Unitario (USD/ton)	Consumo Per cápita	Total	Calificación del Mercado
Holanda	1	1	1	1	4	Excelente
EE.UU	1	1	1	1	4	Excelente
España	1	1	1	1	4	Excelente
Alemania	1	1	1	1	4	Excelente
Chile	1	1	0	1	3	Bueno
Canadá	1	0	1	1	3	Bueno
Francia	1	1	0	0	2	Regular
Suecia	1	0	1	0	2	Regular
Japón	1	1	1	0	3	Bueno
China	1	1	1	0	3	Bueno

Fuente: Elaboración propia (2015), basado en la metodología de Lobos y Schwartz (2008)

Análisis de la competitividad del mercado de la palta mediante el modelo de las cinco fuerzas de competitividad de Porter

El análisis de la competitividad del modelo de Porter, entrega una medida del atractivo actual y futuro de una industria, determinado por las perspectivas de rentabilidad en el largo plazo (Förster, 2005).

Con el propósito de entender la dinámica que influye en el sector de la exportación de la palta y saber cuál es la posición en la industria, se utilizó el modelo holístico de las Cinco Fuerzas de Porter. Se considera, que este análisis ayudará a desarrollar ventajas diferenciales respecto a la competencia y en un futuro se contará con una herramienta útil para implementar la exportación de palta.

Amenaza de nuevos países competidores

La palta producida en el Perú tiene una reputación de calidad y sabor frente al resto de competidores, lo cual ha generado un público consumidor que exige palta de origen peruano, como es la Unión Europea (Francia, España, Inglaterra, Italia, Holanda, Alemania) según opinan Carreras *et.al*, 2007. En cuanto a Japón y China, se debe analizar, además de los competidores actuales, las barreras de entrada y los nuevos países que puedan ingresar a este mercado.

Barreras de entrada:

En la actualidad, el negocio de la palta pasa por plantar grandes superficies, situación que obliga a los nuevos participantes a realizar importantes inversiones iniciales.

Se requiere condiciones ambientales y climáticas adecuadas para el cultivo de la palta, para favorecer el alto rendimiento productivo. En el caso de Perú, la diversidad de regiones y climas permiten el abastecimiento de paltas casi todo el año. Las principales zonas productoras son Lima, que participa con el 30%, Junín (27%) y La Libertad (17%).

Las restricciones fitosanitarias de Japón y China a las importaciones de paltas. Es el caso de la presencia de plagas (mosca de la fruta). Estos requerimientos que son obligatorios pueden tardar varios años en superarse.

Acceso a los canales de comercialización japoneses y chinos.

En realidad estas barreras de entrada no solo son válidas para nuevos competidores, sino que para Perú también, puesto que no ha ingresado a estos mercados. Por ello, la amenaza de nuevos ingresos es media.

Rivalidad entre competidores (locales)

La rivalidad entre los competidores actuales se considera baja, debido a que:

La industria está organizada en torno de ProHass, que es el principal gremio de productores de palta Hass en Perú, que facilita la transferencia de tecnología, la aplicación de economías de escala, el apoyo a programas de investigación; así como la asistencia para acceder a los mercados internacionales". Adicionalmente lidera y apoya la realización de programas de capacitación técnica en actividades productivas, de comercialización interna, de exportación, de investigación científica y de transferencia tecnológica, que repercutan positivamente en los intereses de sus miembros. Estos argumentos explican la baja rivalidad entre los competidores peruanos.

El negocio de exportación está en plena expansión, de hecho en 2014 se constituyeron como el segundo exportador mundial. Cuando en los negocios hay bonanza la rivalidad es menor.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores poderosos pueden disminuir los beneficios, afectando en los costos con productos o servicios de menor calidad o con alzas de precio si los proveedores están concentrados que el que compra (los productores/exportadores) o proveen de productos altamente diferenciados, Si no hay producto sustituto, existen otras industrias alternativas, el insumo vendido es importante para el comprador.

En general no existe un importante poder de negociación de la mayoría de proveedores que abastecen insumos, como embalajes, fertilizantes, paletizado de la mercadería, lo que se evidencia por la escasa fluctuación de sus precios.

De igual forma sucede con los que brindan asesoramiento para el mejor rendimiento de los cultivos con mejores prácticas en la irrigación utilizando sistemas de riego por goteo o microaspersión.

Dentro de los proveedores de este sector también se encuentra un grupo de ingenieros agrónomos locales y extranjeros, quienes brindan asesoramiento en técnicas de cultivo, cosecha, postcosecha y en la aplicación de buenas prácticas agrícolas.

En Perú operan 15 compañías navieras, una docena de bancos que otorgan créditos y tramitan la cobranza, empresas de transporte atomizadas, suficiente mano de obra especializada y sin especialización, compañías que suministran electricidad, plantas de viveros, plaguicidas, fertilizantes, sistema de riego tecnificado, importadores mayoristas y cadenas de supermercados.

En suma se considera que el poder de negociación de los proveedores es media.

Poder de negociación de los compradores

Los compradores de palta peruana están conformados por los importadores, quienes a su vez cuentan con una amplia oferta en el mercado internacional para su abastecimiento, en particular desde el hemisferio sur.

En el caso de los exportadores de Perú comercializa el 85% de los embarques en EE.UU., Holanda y España., lo que se traduce en alta vulnerabilidad del negocio. En el caso de Holanda es más grave el problema, al no tener acceso al precio de reventa ni al cliente final, cuando las partidas las reexporta.

En consecuencia es imperativo abrir el mercado en Japón y más tarde en China.

El poder de negociación de los clientes es alto.

Amenaza de productos sustitutos

Los sustitutos para el caso de la palta, lo conforman todos aquellos productos que cumplen una función similar y cuya demanda aumenta si el precio de la palta crece afectando la capacidad o intención de compra. En este sentido se encuentran otras hortalizas, como el tomate, lechuga, apio, repollo, zanahoria, entre otros. Quienes utilizan o compran palta para preparar un puré untable, libre de colesterol o grasas saturadas, como es el caso de la mantequilla o margarina, podrán reemplazarlo por otros productos, tal como el humus (puré

de garbanzo). Si es solo por el sabor, entonces, los sustitutos podrán ser también mantequilla, huevos, queso, etc. para ser utilizados en el desayuno u hora del té (merienda), Es alta la amenaza de sustitutos.

Schwartz, et al (2006) sugieren que de acuerdo a las cinco fuerzas de Porter analizadas y a los factores que contribuyen a éstas, se puede resumir el análisis subjetivamente, con la matriz de atractividad (Cuadro 32).

Cuadro 32. Matriz de atractividad de la palta.

Fuerzas competitivas de Porter	Situación actual		
	Bajo	Medio	Alto
Amenaza de nuevos competidores		X	
Rivalidad entre competidores		X	
Amenaza de productos sustitutos			X
Poder de negociación de compradores			X
Poder de negociación de proveedores		X	

Fuente: Elaboración propia basado en la matriz sugerida por Schwartz, et al (2006).

De acuerdo a Cuadro 32, basado en el análisis de las cinco fuerzas competitivas la situación actual (2015) en la que se encuentra la UEN productores/exportadores de palta peruana, sobre la atractividad y rentabilidad de esta industria, en general es media-baja.

Estrategias de marketing, para incrementar las exportaciones peruanas de palta, en los mercados de Japón y China.

Para incrementar la participación en los mercados de Japón y China, la industria exportadora de palta peruana debe definir y formular sus estrategias de penetración y consolidación en esos países.

Producto

La variedad Hass es la más comercializada en el mundo. Las razones las encontramos no solo en su excelente sabor, sino también en su importante aporte a la alimentación saludable y su aporte a la dieta mediterránea.

La palta es aceptable en Japón y China si reúne ciertos requisitos: sano (inocuo) y debe ser saludable y en este sentido tiene un importante rol la publicitación de su perfil lipídico y el contenido de potasio. En lo 1° se destaca la composición del aceite que es similar al de las olivas, esto es, rico en ácidos grasos poliinsaturados (ω 6).

El fitosterol presente en la palta puede inhibir la absorción del colesterol del intestino, reduciendo la concentración de este esteroles en la sangre (100 g de palta contienen alrededor de 76 mg de fitosterol), cuatro veces más que la cantidad presente en otras frutas (plátanos, manzanas, uvas, ciruelas o las cerezas). Al fitoesterol se atribuye efectos fisiológicos beneficiosos para la salud (prevención de enfermedades cardíacas) (Heber *et.al*, 2012).

La palta se utiliza en diferentes formas:

En la elaboración de diversos platos alimenticios (ensaladas, pastas para untar, ingrediente para el popular sushi en Japón, etc.), que al consumirlo reduce el proceso de envejecimiento y disminuye los efectos dañinos de la exposición a la radiación UV por su efecto antioxidante.

En la elaboración de productos de belleza: shampoo, jabones, mascarilla y cremas para la piel.

La cáscara de la palta variedad Hass al ser relativamente más gruesa que la de otras variedades, le permite resistir mejor las operaciones de embalado, transporte y manejo post cosecha. Además por el cambio de color de la epidermis de verde a negro se reconoce cuando está próxima a la maduración de consumo, puesto que antes solo alcanzó la madurez fisiológica. Lo interesante es que los ensayos que se han realizado en Chile demuestran que esta variedad no es hospedera de la mosca de la fruta.

Precio - Japón

El incentivo al consumo de palta en Japón no se focalizará en el bajo precio, por cuanto se trata de un mercado que está dispuesto a pagar acorde con su alto ingreso per-cápita, uno de los más altos del mundo. La asignación del precio al consumidor es una decisión que adoptarán los agentes minoristas (*retailer*).

Es interesante destacar que la comercialización y consumo de la fruta tiene una connotación especial, a menudo se la utiliza como presente y además se vende en supermercados por unidad, no por peso. El precio de la fruta es uno de los más altos del mundo. .

El valor FOB pagado por Japón para la palta se encontró en promedio de 2,93 USD/kg durante el periodo 2010-2014 (Cuadro 20).

Precio - China

Dado que la palta es un producto exclusivo y de alta calidad, no sólo por su sabor, sino también por sus aceites y beneficios para la salud, los consumidores chinos están dispuestos a pagar el precio que los *retails* estimen conveniente.

El promedio de precio de cada fruto encontrado en supermercados es de 19.8 yuan. En el e-commerce se ofrece el producto a precios menores que en el canal *retail* (entre 11.9 y 16 yuan la unidad).

Precios de referencia de la palta en el país de China en diferentes establecimientos:

City Shop: 75 yuan/500 g (USD 12,00).

Ito Yokado: 69,9 yuan/500g (USD 11,00).

BHG: 54 yuan/500g (USD 8,7).

Jinkelong: 39,8 yuan/500g (USD 6,4).

Jenny Lou's 12, 5 yuan/500g (USD 1,9).

El valor FOB pagado por China para la palta se encontró en promedio de 3,17 USD/kg durante el periodo 2010-2014 (Cuadro 20).

Plaza - Japón

La plaza enfocada será Japón, que es un mercado que aún no ha importado palta Hass peruana.

El fruto es comercializado por importadores mayoristas, quienes distribuyen el producto a grandes cadenas de tiendas y supermercados. Cada fruta está etiquetada y estos supermercados venden el producto por unidad al consumidor final.

Plaza - China

La plaza enfocada será China, que tampoco ha importado palta Hass peruana.

El principal mercado mayorista en la ciudad de Beijing para la fruta es Xinfadi Market. En Shanghai son: LongWu Market y Huizhan Market y en Guangzhou el Jiangnan Market.

Retail minorista: existen alrededor de la ciudad ferias exclusivas que venden distintas variedades de frutos entre los cuales se encuentra la palta. Aunque los principales minoristas son los supermercados: BHG, Jenny Lou's, April Gourmet, Jinkelong, Carrefour, Wal-Mart, City Shop, Ito Yokado y Metro.

E-commerce: es posible encontrar venta de paltas en www.taobao.com

Promoción y publicidad

Para lograr que la palta Hass se posicione en el mercado japonés y chino es importante establecer las siguientes estrategias promocionales:

Participar en la feria de alimentos de Japón que se instalan en el mes de marzo de cada año. En esta oportunidad se debe aprovechar la promoción que hacen los exportadores mexicanos que promocionan la palta, pastas de ella y variados tipos de guacamole, incluyendo degustaciones y regalando fruta.

Desde la embajada de Perú en Japón se invitará a los encargados de compras de las cadenas de supermercados, hoteles y restaurantes a visitar el stand de Perú, haciendo énfasis en las paltas peruanas. Se invitará además a periodistas de revistas especializadas en alimentos gourmet, junto a encargados de compras de horecas.

Participar en las ferias de China:

HOFEX, es la mayor feria bienal internacional profesional de Hong Kong, el 2015 se llevará a cabo en mayo.

FHC China 2015 – Food & Hotel China, feria anual de alimentos y bebidas con productos internacionales, se llevará a cabo en noviembre del 2015 en Shanghai China.

Desde la embajada de Perú en China se invitará a los encargados de compras de las cadenas de supermercados, hoteles y restaurantes a visitar el stand de Perú, haciendo énfasis en las paltas peruanas. Se organizará degustaciones, flyers en japonés donde se destacará los atributos de la fruta y se regalará objetos que recuerden la palta del Perú, tal como llaveros, bolígrafos, etc.

Participar en la mayor feria y convención Internacional en América de frutas y vegetales frescos “Fresh Summit”. Esta exhibición anual, organizada por el Produce Marketing Association (PMA), se llevará a cabo desde el 23 al 25 de octubre del 2015 en Anaheim Estados Unidos, reúne a más de 18 mil visitantes de 50 diferentes países. Además de informar sobre las tendencias más resaltantes de la industria, esta feria ofrece una excelente oportunidad para fortalecer las relaciones entre productores, importadores, exportadores, servicios de alimentos, *retailers* y medios de información de cada categoría de alimentos frescos.

Para todo esto y lo que sigue hay que contratar una agencia de publicidad japonesa y china de probada experiencia en estas materias.

Se exhibirá en los supermercados carteles de publicidad con fotografías de los centros turísticos más importantes del Perú como Machu Picchu y junto a ello impresionantes fotografías de las paltas peruanas.

Se instalará un mostrador de degustación en el sector de verdulería y realizará degustaciones de partes de la palta (crema de palta), se obsequiará calendarios, bolsas reutilizables/reciclables, delantales con la imagen de la palta Hass, repartir flyers y recetarios en idioma inglés y japonés.

Al ser la palta un producto poco conocido es preciso educar al consumidor japonés y chino respecto de su estado de madurez y consumo. Se deberá utilizar el concepto Ready-to-Eat, esto para facilitar la compra del producto por parte del consumidor.

El consumo de la palta Hass va dirigido a todas las personas que desean un producto saludable, de diferentes edades sin distinción de sexo. El consumo de palta en mujeres embarazadas aporta la vitamina B9 (ácido fólico) disminuyendo el riesgo que el bebé padezca trastornos y malformaciones.

Se realizará charlas gratuitas en los centros de estudios de cocina y a los chefs de los restaurantes más concurridos, presentando recetarios de platos preparados que contengan como ingrediente principal la palta Hass.

Se realizará anuncios en las radios de Japón más escuchadas como: NHK radio-Japan, Kawaii radio, FM Yokohama, J-Wave, entre otras. En las cuales se debe transmitir mensajes promoviendo las tierras fértiles del Perú, el impresionante perfil nutricional de la palta Hass, dar a conocer recetas, compartiendo consejos (Come sano, come palta).

Se realizará anuncios en las radios de China más escuchadas como: Metro finance FM, Hit FM, Metro plus AM 1044, entre otras.

Crear o rediseñar completamente un sitio web interactivo, para convertirse en el sitio “destino” para cualquier tema relacionada con las paltas Hass peruanas. En el buscador web google, con solo escribir las palabras “productos saludables” en los primeros 10 resultados más importantes se mencione la palta Hass.

Un formato interactivo y contemporáneo, diseñado para capturar los sabores y la riqueza patrimonial del Perú, así como sus prácticas modernas de producción.

Acceso móvil, un diseño de respuesta que se ajusta automáticamente al tamaño de la pantalla de los teléfonos inteligentes y tablets.

Secciones enfocadas al consumidor con información nutricional, deliciosas recetas y fotografías.

En China realizar una campaña de bandera: banderas promocionales se distribuyen en cada caja de fruta que venden por lo que los stands y mercados podrían mostrar información sobre las paltas, incluir a las banderas un código QR, una forma popular para los consumidores chinos de obtener información o canjear promociones y cupones.

El código QR lleva a los consumidores a la web interactiva para proporcionar información de la fruta y su venta directa a los consumidores. Cuando los consumidores realizan pedidos en la plataforma, tienen opciones a cupos de descuentos y premios.

Presencia en websites, en los que se realiza promoción gratuita como:

<http://www.fruitnet.com>

<http://www.fruitweb.com>

La Gerencia Regional de Agricultura Trujillo-Perú (2010), informó que en Japón a mediados de 2003, un programa televisivo ponderó las bondades de la palta en la prevención del envejecimiento. Esto produjo un crecimiento aún más sostenido del que se había registrado en la última década en las exportaciones de palta mexicana. Actualmente, y corroborando la expansión dada, las paltas no sólo se encuentran en las verdulerías y fruterías, sino que se puede observar su presencia en supermercados y en Convenience Stores que permanecen abiertos las 24 horas.

CONCLUSIONES

Perú es un país altamente competitivo en el negocio de exportación de la palta, considerando que los indicadores y modelos de competitividad utilizados, lo sitúan dentro de los primeros puestos en el ranking en el periodo 2010-2014. Perú se presenta como el segundo mayor exportador de palta, desde 2013, medido en volumen después de México y Chile.

En lo que respecta a la identificación, y dimensión potencial de palta, se identificó a Holanda, Estados Unidos, Canadá y España, como "excelente" los mayores importadores de palta del mundo y que superan los 100 millones de dólares cada uno. China y Japón fueron calificados como "bueno" en términos de mercado potencial.

Entre el periodo 2010-2014 la balanza comercial relativa indica que: México, Chile, Perú y Nueva Zelandia son los países más competitivos, seguido por España. Perú obtuvo un valor promedio de BCR de 0,99 demostrando que es un país competitivo.

Según el Índice de Transabilidad, y dentro de los cinco mayores exportadores en volumen de palta, se concluye que Nueva Zelandia es el país más competitivo con una Transabilidad de 2,94, seguido por Chile con 1,99. Luego se encuentra Perú, México y España (0,85; 0,51; 0,46 respectivamente). El índice de Transabilidad señala que el nivel de exportaciones de Perú es 0,85 veces su consumo aparente.

Los países que tienen el Índice de Especialización mayor que cero son: México (0,21), Chile (0,05) y Perú (0,04) indican que tienen mayor competitividad y establecen la vocación exportadora de la palta.

Perú presenta un modo de inserción al mercado positivo, ya que tanto su indicador de posicionamiento como el de eficiencia son superiores a cero, es decir, que sus envíos al mercado internacional han mejorado en un 22% y que su participación en las exportaciones mundiales se ha incrementado a partir del año 2010 al 2014 en un 38%, insertándose cada vez más en el mercado mundial.

En el ranking de competitividad según el modelo utilizado, México y Chile se encuentran como los países más competitivos en el negocio de exportación de palta. El segundo país es Perú y que en conjunto a las oportunidades que se le presentan en este negocio, posee un claro potencial de desarrollo en el mediano y largo plazo.

Las estrategias para incrementar las exportaciones peruanas de palta a los mercados de Japón y China, consiste en promocionar la calidad del producto, su excelente sabor, las propiedades nutritivas y saludables.

También se observa oportunidades interesantes para la palta peruana en Australia, Chile y Alemania, países en los cuales el producto peruano ha penetrado, sin embargo, la cuota de

participación es baja y por lo tanto, existe la opción de crecer, sin despertar reacciones agresivas por parte de los proveedores actuales.

Se propone publicitar la palta peruana en ferias internacionales de alimentos, en particular de Japón y China, que son espacios donde se concentra la oferta y demanda, radios, y supermercados en esos países, con el apoyo de instituciones peruanas promotoras de las exportaciones (MINCETUR, PROMPERU, ADEX y Cámara de Comercio).

Habiendo determinado la competitividad de Perú y sus pares, además conociendo las características de la industria peruana, no hay duda que Perú requiere potenciar su imagen internacional como oferente de palta de calidad, en particular en el mercado chino y japonés, contribuyendo a desconcentrar sus embarques.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADEX (Asociación de Exportadores). [En línea]. Lima, Perú. Recuperado en: <http://www.adexperu.org.pe/Web_Adex/Servicios/Servicios.html> Consultado el: 17 de setiembre de 2014.

AGAP (Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú). [En línea]. Lima, Perú. Recuperado en: <<http://gestion.pe/economia/agap-restriccion-chilena-palta-peruana-proteccionismo-sin-fundamento-2076247>> Consultado el: 17 de setiembre de 2014.

Carreras, P.; D. Orellana; H. Torres; L. Carrasco. 2007. Planeamiento Estratégico para la Palta de Exportación del Perú. [En línea]. Memoria Administración Estratégica de empresas. Lima, Perú: Centro de Negocios, Pontificia Universidad Católica del Perú. 121p. Recuperado en: <<http://recursosmcc.pearsonenespanol.com/Dalessio/estrategia/pdf>> Consultado el 01 de diciembre de 2014.

Cortés, D. 2009a. Análisis de competitividad de Chile en la Exportación de nueces. Memoria Ingeniero Agrónomo. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Agronómicas. Santiago, Chile. 46p.

Cortés, D. 2009b. Análisis de competitividad de Chile en la Exportación de nueces. Memoria Ingeniero Agrónomo. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Agronómicas. Santiago, Chile. 47p.

Cortés, D. 2009c. Análisis de competitividad de Chile en la Exportación de nueces. Memoria Ingeniero Agrónomo. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Agronómicas. Santiago, Chile. 52p.

FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación) 2003. Manual para la preparación y venta de frutas y hortalizas. Boletín de servicios agrícolas de la FAO 151. Capítulo 5. 179p.

FAOSTAT (Food and Agriculture Organization of the United Nations Statistics Division). [En línea]. Recuperado en: <<http://faostat3.fao.org/home/E>> Consultado el: 03 de marzo de 2015.

Förster, K. 2005. Estrategia de Marketing para consolidar las exportaciones de miel de Abeja a Alemania. Memoria Ingeniero Agrónomo. Santiago, Chile: Facultad de Ciencias Agronómicas, Universidad de Chile. 110p.

Gerencia Regional de Agricultura. 2010. Reporte de Inteligencia de Mercados; Palta peruana, producto que va creciendo en el paladar del mundo. Región la Libertad. Trujillo, Perú. Dirección de Información Agraria. 12p.

Gutiérrez, Y.; G. Rose. 2010. Plan de negocio: Exportación de palta Hass al mercado Francés. Proyecto de grado Magíster en administración de empresas. Lima, Perú: Facultad de Administración, Universidad privada de Ciencias Aplicadas. 93-94p.

Granados, G.; P. Espejo; P. Briones; S. Siaden; V. Infante. 2011. Situación y potencial exportador de la palta Hass en la región Lambayeque. [En línea]. Memoria Administración. Lambayeque, Perú: Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. 44p. Recuperado en: <http://www.slideshare.net/rojascorporation/palta-hass> Consultado el 05 de abril de 2015.

Heber, D; Li Zhaoping; A. Wong; S.M. Henning; Z. Yanjun; A. Jones; et.al. 2012. nov. Hass avocado modulates postprandial vascular reactivity and postprandial inflammatory responses to a hamburger meal in healthy volunteers. *Food & Function*, 2013(4): 384-391.

INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática) [En línea]. Lima, Perú. Recuperado en: <http://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/exportacion-de-paltas-crecio-en-promedio-204-por-ano-7693/> Consultado el: 26 de marzo de 2015.

Kourdy, J. 2009. Estrategias claves para tomar decisiones en los negocios. Primera edición. Cuarto de media. Santiago, Chile. 220p.

Lobos, G. y. Schwartz, M. 2008. Competitividad en el comercio internacional de la pasa: posicionamiento y eficiencia 59 Congreso Agronómico de Chile. La Serena.

MINAGRI (Ministerio de Agricultura y Riego) [En línea]. Lima, Perú. Recuperado en: http://elcomercio.pe/economia/negocios/peru-se-consolida-como-segundo-exportador-mundial-paltas-noticia-1792406?ref=nota_economia&ft=mod_leatambien&e=titulo Consultado el: 04 de marzo de 2015.

MINAGRI (Ministerio de Agricultura y Riego) [En línea]. Lima, Perú. Recuperado en <http://elcomercio.pe/economia/peru/paltas-peruanas-fin-podran-ingresar-china-y-japon-noticia-1795548> Consultado el: 04 de abril de 2015.

Orizola, S. 2008. Diseño de un Plan de Negocios para Aceite de Palta. Grado de magister, Gestión y Dirección de Empresas. Mención Ingeniería Industrial. Santiago, Chile: Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Universidad de Chile. 46p.

Pérez, L. 2009. Perfil de competitividad exportadora peruana de chocolate y estrategia de marketing para incrementar su ingreso en mercados internacionales. Tesis Magister Ciencias Agropecuarias, Mención Producción Agroindustrial. Santiago, Chile: Facultad de Ciencias Agronómicas, Universidad de Chile. 17p.

Portal Frutícola, [En línea]. Chile. Recuperado en: <http://www.portalfruticola.com/noticias/2012/11/30/demanda-internacional-impulsa-exportaciones-de-palta-mexicana/?pais=chile> Consultado el: 28 de marzo de 2015.

Porter, M. 2008. Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de sectores industriales y de la competencia. Segunda edición (Trigésima octava reimpresión). Grupo Editorial Patria S.A. México D.F. México. 296p.

PROHASS (Asociación de Productores de palta). [En línea]. Lima, Perú. Recuperado en: <<http://www.portaldelcampo.cl/noticias/verNoticia/42841/per-exportara-cerca-de-160-mil-toneladas-de-palta-este-ao.html>> Consultado el 17 de setiembre de 2014.

Pro Chile (Dirección de Promoción de exportaciones) 2009. Estudio de Mercado palta Hong Kong. Santiago, Chile. 5p.

Pro Chile (Dirección de Promoción de exportaciones) 2014. Estudio de Mercado paltas en RP China. Santiago, Chile. 11p.

PROMPERÚ (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo). Lima, Perú. Recuperado en: <<http://www.promperu.gob.pe/siicex/portal5ES.asp>> Consultado el: 10 de marzo de 2015.

Recalde, M. 2003. Estudio de la competitividad de la producción de cítricos y sus derivados. Universidad Nacional de Córdoba. Facultad de Ciencias Económicas. Córdoba, Argentina. 24p.

Reuck, E. 2010. Análisis de la Competitividad de Chile en la exportación de Kiwi Fresco. Memoria Ingeniero Civil Industrial. Mención Ingeniería Industrial. Santiago, Chile: Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Universidad de Chile. 46p.

Rodríguez N. 2011. Análisis de la Competitividad de Chile en la Exportación de Ciruela Deshidratada. Memoria Ingeniero Agrónomo. Mención Economía Agraria. Santiago, Chile: Facultad de Ciencias Agronómicas, Universidad de Chile. 48p.

Schwartz, M.; M. Cabezas; L. Luchsinger; 2007a. Análisis de la competitividad en el comercio internacional de la cereza. Proc. V Congreso Iberoamericano de tecnología de Post-cosecha y Agroexportaciones. 1608p.

Schwartz, M.; M. Cabezas; L. Luchsinger; 2007b. Análisis de la competitividad en el comercio internacional de la cereza. Proc. V Congreso Iberoamericano de tecnología de Post-cosecha y Agroexportaciones. 1619p.

Schwartz, M.; M. Cabezas; L. Luchsinger; 2007c. Análisis de la competitividad en el comercio internacional de la cereza. Proc. V Congreso Iberoamericano de tecnología de Post-cosecha y Agroexportaciones. 1622p.

Schwartz, M. Hernández y Manterola, H. 2006. Potencialidad de Chile como exportador de carne de cerdo a EE.UU. Avances en Producción Animal; 29(1-2): 15-27

SIICEX (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior) [En línea]. Lima, Perú. Recuperado en:

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?page=172.17100&portletid=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=145&pnomproducto=Palta> Consultado el: 26 de marzo de 2015.

SUNAT (Superintendencia Nacional Tributaria) [En línea]. Lima, Perú. Recuperado en: <<http://www.sunat.gob.pe/operatividadaduanera>> Consultado el: 04 de marzo de 2015.

TRADEMAP.2015. Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas. [En línea]. Recuperado en <<http://www.trademap.org/Index.aspx>> Consultado en marzo de 2015.

ANEXOS

Anexo I. Producción en volumen (t) de diferentes países de la palta durante el periodo 2010-2014.

Países Productores	Volumen (t)				
	2009	2010	2011	2012	2013
México	1.230.973	1.107.135	1.264.141	1.316.104	1.467.837
Perú	157.415	184.370	213.662	268.525	288.386
Chile	232.202	166.382	156.247	146.727	164.750**
España	71.931	97.378	83.426	76.800	69.400
Israel	84.968	69.545	75.287	73.351	91.904
Sudáfrica	76.726	83.204	75.748	91.603	89.999
Estados Unidos	270.813	158.150	205.432	238.495	175.226
Kenia	145.204	202.294	201.478	186.292	191.505
República Dominicana	184.357	288.683	295.080	290.011	387.546
Nueva Zelanda	20.500*	19.896**	19.184**	20.500*	21.025**
Francia	23	20	13	10	10
Brasil	139.089	153.189	160.376	159.903	157.482
Ecuador	28.000*	28.986**	27.390**	28.600*	27.602**
Guatemala	98.639	94.286	91.457	96.372	95.977
Australia	38.478	37.300**	36.325	48.951	52.982
Colombia	189.029	205.443	215.089	255.207	303.340
Suazilandia	689**	800*	723**	750*	756**
Grecia	1.935**	1.100	1.400	1.900	2.000
Portugal	16.000*	16.842**	16.097**	17.500*	17.500*
Venezuela	68701.00	83618.00	107301.00	109996.00	113841.95
Dominica	305**	350*	358**	360*	340**
Indonesia	257.642	224.278	275.953	294.200	276.311
Costa Rica	21.967**	25.246**	26.959**	27.000*	26.733**

Fuente: Elaboración propia en base a FAOSTAT (2015).

*Estimación FAO

** Datos de FAO basados en una metodología de imputación

Anexo II. Exportación en volumen (t) de diferentes países de la palta durante el periodo 2010-2014.

Países exportadores	Volumen (t)				
	2010	2011	2012	2013	2014
México	326.127	347.209	494.481	563.492	648.729
Perú	59.521	81.431	83.576	114.515	178.999
Chile	108.116	102.820	91.527	96.937	121.309
Holanda	59.930	71.075	79.438	90.221	124.804
España	53.063	68.050	59.924	63.494	74.230
Israel	52.487	41.499	42.488	62.315	*
Sudafrica	51.631	31.566	55.143	50.742	65.845
Estados Unidos	28.592	17.919	29.630	43.211	36.948
Kenya	20.183	21.974	19.837	20.858	*
República Dominicana	18.653	20.102	16.967	20.628	*
Nueva Zelandia	10.289	21.318	12.840	14.575	29.046
Francia	9.527	12.640	18.017	14.311	18.621
Bélgica	2.610	2.061	6.477	8.925	11.394
Alemania	5.896	5.423	4.411	5.223	5.711
Lituania	3.181	3.858	4.594	5.210	4.047
Brasil	2.464	3.263	4.273	4.313	5.807
Ecuador	8.227	7.105	6.048	3.792	3.050
Guatemala	1.348	1.600	3.029	3.682	4.259
Nicaragua	1.551	3.172	3.486	2.404	2.837
Australia	1.831	2.395	2.555	2.051	1.245
Reino Unido	1.180	1.441	1.691	1.910	936
Polonia	271	520	679	937	987
Colombia	56	123	5	542	1.760
Suazilandia	322	532	362	513	*
Grecia	813	402	661	492	780
Italia	23.870	9.982	432	484	720
Portugal	36	364	622	439	631
Venezuela	578	120	189	356	*
Dinamarca	567	660	271	337	260
Dominica	88	441	261	240	*
Indonesia	97	120	87	236	*
Emiratos Árabes Unidos	140	154	195	196	*
Costa Rica	72	193	95	188	200

Fuente: Elaboración propia en base a TRADEMAP (2015).

*Datos no disponibles

Anexo III. Importación en volumen (t) de diferentes países de la palta durante el periodo 2010-2014.

Países importadores			Volumen (t)				
			2010	2011	2012	2013	2014
Estados Unidos	de		344.900	415.416	502.546	571.793	729.175
América							
Holanda			83.528	88.666	95.693	115.140	165.895
Francia			93.388	87.930	94.610	99.736	119.081
Japón			44.552	37.173	58.555	60.458	57.600
Canadá			35.646	36.127	48.836	57.526	61.076
Reino Unido			35.518	35.123	37.675	41.384	51.568
España			32.793	29.552	33.948	41.034	52.816
Alemania			26.885	29.077	26.817	31.085	36.492
Suecia			14.183	16.563	18.799	19.635	19.369
Bélgica			5.852	6.025	12.549	15.077	16.649
Federación de Rusia			8.367	9.474	11.157	13.948	14.391
Costa Rica			9.638	9.958	13.731	13.061	12.424
El Salvador			9.308	9.262	13.754	12.666	12.213
Australia			9.287	16.166	10.723	12.567	19.889
Dinamarca			10.598	10.312	11.785	10.000	10.960
Argentina			8.358	5.493	9.179	9.621	
Marruecos			8.055	6.683	8.817	9.130	7.627
Noruega			5.154	6.553	7.090	8.787	10.496
Suiza			6.152	6.789	7.340	7.915	9.516
Finlandia			1.479	2.041	2.215	6.479	6.273
Italia			24.691	14.459	5.149	6.121	9.109
Polonia			2.831	2.872	2.826	4.545	7.185
Colombia			9.044	7.190	6.023	3.904	3.128
Chile			303	1.880	698	3.882	4.705
Letonia			2.127	2.818	3.063	3.465	3.233
Austria			3.063	2.995	2.749	3.420	4.362
Guatemala			1.380	900	3.312	2.923	3.188
Egipto			445	85	112	2.914	80
Irlanda			2.356	1.906	2.323	2.323	2.642
Sudáfrica			1.984	2.431	1.805	2.308	1.962
México			6.598	940	923	2.211	73
Ucrania			1.026	1.249	1.623	2.068	1.852
China			2	32	154	1.498	4.066
Ecuador			1.177	485	1.770	996	2.180

Fuente: Elaboración propia en base a TRADEMAP (2015).

Anexo IV. Valor Unitario pagado por el Importación en USD de diferentes países de la palta durante el periodo 2010-2014.

Países Importadores	Valor Unitario Pagado (USD)						Total	Promedio
	2010	2011	2012	2013	2014			
Alemania	2.389	2.184	2.484	2.513	2.885	12.455	2.491	
Argentina	1.021	1.285	1.636	1.478	1.821	7.241	1.448	
Australia	3.069	3.685	3.538	3.570	3.950	17.812	3.562	
Brasil	0	1.000	0	0	511	1.511	302	
Canadá	2.287	2.250	3.026	2.509	2.534	12.606	2.521	
Chile	1.624	528	1.406	1.530	1.896	6.984	1.397	
Colombia	125	78	72	71	80	426	85	
Costa Rica	1.485	1.530	1.750	1.454	1.539	7.758	1.552	
Cuba	0	3.000	0	0	0	3.000	600	
Chipre	2.430	1.943	3.345	2.458	2.788	12.964	2.593	
China	0	5.000	3.344	2.305	2.780	13.429	2.686	
Ecuador	208	280	478	441	454	1.861	372	
El Salvador	435	424	423	407	470	2.159	432	
España	2.078	1.944	2.053	1.998	2.036	10.109	2.022	
Estados Unidos	1.793	1.788	2.318	1.818	1.997	9.714	1.943	
Grecia	2.318	2.017	2.224	1.895	2.191	10.645	2.129	
Guatemala	679	750	848	617	502	3.396	679	
Haití	1.238	952	0	0	0	2.190	438	
Indonesia	1.000	1.267	1.375	904	0	4.546	909	
Italia	2.027	1.688	2.052	2.135	2.308	10.210	2.042	
Japón	2.762	2.712	3.550	2.763	2.680	14.467	2.893	
Kenya	0	0	107	615	218	940	188	
México	0	1.216	2.138	700	1.069	5.123	1.025	
Nueva Zelandia	4.357	4.445	0	12.000	2.654	23.456	4.691	
Holanda	2.137	1.856	2.042	1.944	2.266	10.245	2.049	
Paraguay	571	333	0	0	0	904	181	
Sudáfrica	2.479	2.210	2.342	2.145	1.821	10.997	2.199	

Fuente: Elaboración propia en base a TRADEMAP (2015).

Anexo V. Tasa de crecimiento del mercado en las importaciones de la palta, durante los periodos 2010-2014, para los principales países demandantes.

Países	Tasa de Crecimiento de Importaciones (%)			
	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Estado Unidos	-25,18	16,97	17,34	12,11
Holanda	16,59	-0,99	12,79	15,97
Francia	13,36	-6,21	7,06	5,14
Japón	33,02	-19,85	36,52	3,15
Canadá	19,74	1,33	26,02	15,11
Reino Unido	3,62	-1,12	6,77	8,98
España	7,43	-10,97	12,95	17,27
Alemania	27,50	7,54	-8,43	13,73
Suecia	12,14	14,37	11,89	4,26
Bélgica	18,25	2,87	51,99	16,77
China	33,3	93,75	79,22	81,97

Fuente: Elaboración propia en base a TRADEMAP (2015).

Anexo VI. Tasa de participación del mercado en las importaciones de la palta, durante los periodos 2010-2014, para los principales países demandantes.

Países	Tasa de Participación de Importaciones (%)			
	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Estado Unidos	0,34	0,34	0,41	0,47
Holanda	0,35	0,37	0,40	0,47
Francia	0,38	0,40	0,40	0,43
Japón	0,32	0,35	0,42	0,52
Canadá	0,31	0,35	0,41	0,51
Reino Unido	0,38	0,38	0,40	0,43
España	0,38	0,37	0,38	0,45
Alemania	0,35	0,42	0,42	0,43
Suecia	0,33	0,38	0,43	0,47
Bélgica	0,24	0,27	0,42	0,62
China	0,02	0,03	0,18	0,97

Fuente: Elaboración propia en base a TRADEMAP (2015).

Anexo VII. Balanza Comercial Relativa de diferentes países durante el periodo 2010-2014.

Países	Balanza Comercial Relativa				
	2010	2011	2012	2013	2014
Alemania	-0,604	-0,640	-0,686	-0,717	-0,712
Australia	-0,700	-0,671	-0,742	-0,615	-0,750
Canadá	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
Chile	0,992	0,994	0,964	0,985	0,923
México	1,000	0,960	0,995	0,996	0,992
China	0,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
España	0,262	0,236	0,394	0,277	0,215
Estados Unidos	-0,948	-0,847	-0,917	-0,889	-0,859
Nueva Zelandia	0,994	0,975	1,000	1,000	0,996
Japón	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
Holanda	-0,101	-0,165	-0,117	-0,068	-0,090
Perú	0,720	0,890	0,900	0,982	0,980

Fuente: Elaboración propia en base a TRADEMAP (2015).

Anexo VIII. Transabilidad de diferentes países durante el periodo 2010-2014.

Países	Transabilidad				
	2010	2011	2012	2013	2014
Alemania	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
Australia	-0,148	-0,162	-0,270	-0,184	-0,180
Canadá	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
Chile	-3,861	0,867	1,542	1,388	1,390
México	0,410	0,351	0,455	0,640	0,744
China	0,000	0,000	0,000	-0,001	-0,008
España	0,415	0,392	0,654	0,452	0,413
Estados Unidos	-0,800	-0,539	-0,715	-0,665	-0,683
Nueva Zelandia	3,981	0,983	1,000	2,023	2,445
Japón	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
Holanda	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
Perú	0,550	0,608	0,791	0,646	2,064

Fuente: Elaboración propia en base a TRADEMAP (2015).

Anexo IX. Indicadores de Especialización de diferentes países durante el periodo 2010-2014.

Países	Indicadores de Especialización				
	2010	2011	2011	2012	2014
Alemania	-0,010	-0,014	-0,012	-0,011	-0,010
Australia	-0,005	-0,005	-0,007	-0,004	-0,004
Canadá	-0,019	-0,024	-0,018	-0,024	-0,022
Chile	0,109	0,072	0,049	0,045	0,036
México	0,222	0,214	0,169	0,245	0,215
China	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
España	0,014	0,014	0,019	0,013	0,009
Estados Unidos	-0,276	-0,212	-0,194	-0,235	-0,202
Nueva Zelandia	0,009	0,007	0,010	0,006	0,006
Japón	-0,020	-0,030	-0,018	-0,029	-0,023
Holanda	-0,011	-0,020	-0,011	-0,008	-0,009
Perú	0,032	0,040	0,040	0,041	0,055

Fuente: Elaboración propia en base a TRADEMAP (2015).

Anexo X. Índice de inserción al mercado Internacional para la palta (2010-2011).

Países Exportadores	Posicionamiento	Eficiencia	Clasificación
México	0,036	0,321	ÓPTIMO
Chile	0,537	0,485	ÓPTIMO
Holanda	0,050	0,325	ÓPTIMO
Perú	0,188	0,258	ÓPTIMO
España	0,021	0,354	ÓPTIMO
Canadá	0,667	1,000	ÓPTIMO
Sudáfrica	0,087	0,416	ÓPTIMO
Estados Unidos	0,593	0,307	ÓPTIMO
Rep. Dominicana	0,006	0,392	ÓPTIMO
Nueva Zelanda	-0,325	0,329	VULNERABLE
Francia	-0,028	0,301	VULNERABLE
Brasil	-0,190	0,313	VULNERABLE
Guatemala	-0,081	0,252	VULNERABLE

Fuente: Elaboración propia en base a TRADEMAP (2015).

Anexo XI. Índice de inserción al mercado Internacional para la palta (2013-2014).

Países Exportadores	Posicionamiento	Eficiencia	Clasificación
México	0,122	0,511	ÓPTIMO
Chile	0,056	0,333	ÓPTIMO
Holanda	0,121	0,493	ÓPTIMO
Perú	0,423	0,547	ÓPTIMO
España	0,056	0,416	ÓPTIMO
Sudáfrica	-0,074	0,453	VULNERABLE
Estados Unidos	0,314	0,556	ÓPTIMO
Rep. Dominicana	0,177	0,396	ÓPTIMO
Nueva Zelanda	0,119	0,377	ÓPTIMO
Francia	-0,259	0,503	VULNERABLE
Brasil	0,009	0,498	ÓPTIMO
Guatemala	0,177	0,604	ÓPTIMO

Fuente: Elaboración propia en base a TRADEMAP (2015).