

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SANTA
ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GERENCIA DE INDUSTRIAS
AGROPECUARIAS Y PESQUERAS



UNS
ESCUELA DE
POSGRADO

**“Diseño de plan Estratégico de Exportación para los
productores de palta fuerte (*Persea americana*) del
Distrito de Macate - Ancash”**

**Tesis para optar el grado académico de Maestro en
Gerencia de Industrias Agropecuarias y Pesqueras**

Autor:

Br. Piscoche Chinchay, Richerson Harold

Asesor:

Dr. Sánchez Vaca, Daniel Ángel

DNI. N° 18146173

Código ORCID. 0000-0003-4326-1852

Co-asesor

Dra. Pantoja Tirado, Lucia Ruth

DNI. N° 45942169

Código ORCID. 0000-0001-9157-6088

Nuevo Chimbote - PERÚ
2023



UNS
ESCUELA DE
POSGRADO

CONSTANCIA DE ASESORAMIENTO DE LA TESIS

Yo, Dr. Sánchez Vaca, Daniel Ángel, mediante la presente certifico mi asesoramiento de la Tesis de Maestría titulada: Diseño de Plan Estratégico de exportación para los productores de palta fuerte (persea americana) del distrito de Macate - Ancash, elaborada por el (la) bachiller Richerson Harold Piscoche Chinchay, para obtener el Grado Académico de Maestro en Gerencia de Industrias Agropecuarias y Pesqueras en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del Santa.

Nuevo Chimbote, 13 de abril del 2023

DR. Sánchez Vaca, Daniel Ángel

ASESOR

Código ORCID: 0000-0003-4326-1852

DNI N° 18146173



UNS
ESCUELA DE
POSGRADO

CONFORMIDAD DEL JURADO EVALUADOR

Diseño de Plan Estratégico de exportación para los productores de palta fuerte (persea americana) del distrito de Macate – Ancash.

Tesis para optar el Grado de Maestro en Gerencia de Industrias Agropecuarias y Pesqueras

Revisado y Aprobado por el Jurado Evaluador:

Dr. Símpalo López, Wilson Daniel

Presidente

Código ORCID: 0000-0002-8397-7145

DNI N° 40186130

Dr. Castillo Martínez, Williams Esteward

Secretario

Código ORCID: 0000-0001-6917-1009

DNI N° 40169364

Dr. Sánchez Vaca, Daniel Ángel

VOCAL

CODIGO ORCID: 0000-0003-4326-1852

DNI N° 18146173



UNS
ESCUELA DE
POSGRADO

ACTA DE EVALUACIÓN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

A los doce días del mes de abril del año 2023, siendo las 10:00 horas, en el aula multimedia N° 01 de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del Santa, se reunieron los miembros del Jurado Evaluador, designados mediante Resolución Directoral N° 071-2023-EPG-UNS de fecha 28 de marzo de 2023, conformado por los docentes: Dr. Wilson Daniel Símpalo López (Presidente), Dr. Williams Esteward Castillo Martínez (Secretario) y Dr. Daniel Ángel Sánchez Vaca (Vocal), con la finalidad de evaluar la tesis titulada: **DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO DE EXPORTACIÓN PARA LOS PRODUCTORES DE PALTA FUERTE (PERSEA AMERICANA) DEL DISTRITO DE MACATE – ANCASH**; presentado por el tesista **Richerson Harold Piscoche Chinchay**, egresado del programa de **Maestría en Gerencia de Industrias Agropecuarias y Pesqueras**.

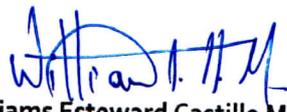
Sustentación autorizada mediante Resolución Directoral N° 076-2023-EPG-UNS de fecha 11 de abril de 2023.

El presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico; producido y concluido el acto de sustentación de tesis, los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones al tesista, quien dio respuestas a las interrogantes y observaciones.

El jurado después de deliberar sobre aspectos relacionados con el trabajo, contenido y sustentación del mismo y con las sugerencias pertinentes, declara la sustentación como aprobado, asignándole la calificación de dieciocho (18).

Siendo las 12:00 horas del mismo día se da por finalizado el acto académico, firmando la presente acta en señal de conformidad.


Dr. Wilson Daniel Símpalo López
Presidente


Dr. Williams Esteward Castillo Martínez
Secretario


Dr. Daniel Ángel Sánchez Vaca
Vocal

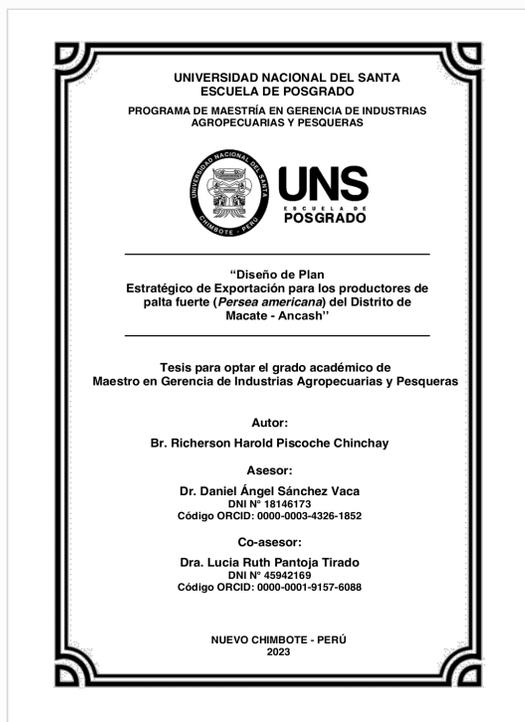


Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Lucia Ruth Pantoja Tirado
Título del ejercicio: Proyectos
Título de la entrega: Diseño de Plan Estratégico de Exportación para los productos...
Nombre del archivo: TESIS_DE_MAESTRIA_FINAL_PISCOCHE.pdf
Tamaño del archivo: 1.68M
Total páginas: 121
Total de palabras: 27,184
Total de caracteres: 148,590
Fecha de entrega: 08-abr.-2023 09:03p. m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega... 2059284414



DEDICATORIA

A Dios por la vida, salud, sabiduría y fortaleza para superar obstáculos y cumplir mis metas trazadas.

A mi mamá Sara, mamita Irma, tíos y primos por sus consejos y apoyo incondicional y por motivarme a cumplir mis metas.

A la memoria de mi Papá Justo, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos y valores para ser una mejor persona.

A mi pareja e hijo, por su amor, apoyo incondicional y por ser mi mayor motivación en cada meta trazada.

El autor

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por su amor infinito, por guiarme en cada paso que doy en la vida y por permitirme culminar la presente investigación.

A mi familia, por su apoyo incondicional y por ser mi gran motivación para superar desafíos y alcanzar mis metas.

A los docentes de la Escuela de Post Grado de la UNS y de manera muy especial a cada uno de los docentes de la Maestría en Gerencia de Industrias Agropecuarias y Pesqueras, por sus conocimientos aportados durante todo el proceso de aprendizaje.

A mi asesor el Dr. Daniel Ángel Sánchez Vaca y co-asesor la Dra. Lucia Ruth Pantoja Tirado, por su valioso apoyo y colaboración durante el desarrollo de la presente investigación.

El autor

ÍNDICE GENERAL

CONSTANCIA DE ASESORAMIENTO DE LA TESIS.....	ii
CONFORMIDAD DEL JURADO EVALUADOR.....	iii
ÍNDICE GENERAL.....	vii
RESUMEN	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	3
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.1. Planteamiento y fundamentación del problema de investigación	3
1.2. Antecedentes de la investigación	4
1.3. Formulación del problema de investigación.....	6
1.4. Delimitación del estudio.....	6
1.5. Justificación e importancia de la investigación.....	7
1.6. Objetivos de la investigación: General y específicos	7
CAPÍTULO II	8
MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Fundamentos teóricos de la investigación	8
2.1.1. Plan estratégico	8
2.1.2. Proceso de Plan estratégico.....	11
2.1.3. Cosecha y postcosecha de la Palta (Persea Americana)	13
2.1.4. Producción de Palta a nivel mundial.....	15
2.1.5. Producción Nacional de la palta	19
2.1.6. Exportación de la palta	20
2.1.7. Países destino	22
2.1.8. Producción de palta fuerte por Regiones	25
2.2. Marco conceptual.....	26
2.2.1. Estrategia.....	26
2.2.2. Análisis de la situación.....	26
2.2.3. Pensamiento estratégico	26
2.2.4. Dirección estratégica	27
2.2.5. Gestión	27
2.2.6. Exportación.....	27
2.2.7. Palta fuerte	27
2.2.8. Agentes acopiadores	28
2.2.9. Fertilizantes	28

2.2.10.	Rentabilidad	28
2.2.11.	Monopolio	29
2.2.12.	Matriz DAFO	29
2.2.13.	Factores estratégicos	29
2.2.14.	Planeamiento estratégico	29
2.2.15.	Enfoque de sistemas	30
2.2.16.	Desarrollo sostenible	30
CAPÍTULO III		31
MARCO METODOLÓGICO		31
3.1.	Hipótesis central de la investigación	31
3.2.	Variables e indicadores de la investigación	31
3.3.	Métodos de la investigación	32
3.4.	Diseño o esquema de la investigación	32
3.5.	Población y muestra	33
3.6.	Actividades del proceso investigativo	33
3.7.	Técnicas e instrumentos de la investigación	35
3.8.	Procedimiento para la recolección de datos	36
3.9.	Técnicas de procesamiento y análisis de los datos	36
CAPÍTULO IV		37
RESULTADOS Y DISCUSIÓN		37
4.1.	Análisis situacional del sector producción de palta fuerte en el Distrito de Macate – Ancash	37
4.2.	Análisis estratégico de la producción de palta fuerte – Distrito de Macate	57
4.2.1.	Análisis externo:	57
4.2.2.	Análisis interno	69
4.3.	Establecimiento de ejes estratégicos	76
4.3.1.	Identificación de factores claves que afectan la visión	76
4.4.	Análisis sistémico de los factores claves	78
4.5.	Selección de variables o ejes estratégicos del sector	83
4.6.	Descripción de factores estratégicos o claves	84
4.7.	Determinación de objetivos estratégicos del Plan	84
4.8.	Plan de acción	85
4.9.	Balance Scorecard (BSC) y Mapa estratégico	88
CAPÍTULO V		90
CONCLUSIONES		90
RECOMENDACIONES		91
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA Y VIRTUAL		92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principales productores de palta a nivel mundial	17
Tabla 2. Producción de frutos de palta durante 2014	17
Tabla 3. Principales productores de palta en el Mundo - Volumen miles de toneladas métricas	18
Tabla 4. Exportación mundial de fruta de palta durante 2014.....	20
Tabla 5. Precio FOB Exportado (US\$ FOB).....	21
Tabla 6. Brecha de la palta proyectada para el mercado de España.....	23
Tabla 7. Importación mundial de palta durante 2014	23
Tabla 8. Los 10 principales países destino	24
Tabla 9. Operacionalización de la variable.....	30
Tabla 10. Factores críticos que afectan el sector producción palta fuerte	73
Tabla 11. Matriz de Vester de factores que afectan la visión.....	76
Tabla 12. Definición de objetivos estratégicos mediante la metodología SMART	81
Tabla 13. Plan estratégico de exportación para productores de palta fuerte del Distrito de Macate - Ancash	82
Tabla 14. Balance Scorecard del sector producción de palta fuerte Distrito de Macate - Ancash	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Producción de palta en Perú en 2021, por región (en toneladas métricas).....	19
Figura 2. Principales Países destinos en el periodo 2021 según precios FOB US\$	24
Figura 3. Distribución Regional de Cosechas de Palta (%)	25
Figura 4. Región Ancash: Distribución Provincial de Cosechas de Palta (%) .	25
Figura 5. Diagrama de actividades del proceso investigativo	34
Figura 6. Género de los productores	36
Figura 7. Edad de productores	37
Figura 8. Grado de instrucción del productor.....	37
Figura 9. Variedad de palta cultivada	38
Figura 10. Tiempo dedicado al cultivo de palta fuerte (años)	39
Figura 11. Ciclos al año de cultivo de palta	40
Figura 12. Terreno en el que se dedica a la actividad agrícola	40
Figura 13. Cantidad de terreno dedicado al cultivo de palta fuerte.....	41
Figura 14. Forma de cultivo de la palta fuerte	42
Figura 15. Periodo de cosecha de palta fuerte	43
Figura 16. Cantidad en promedio de la cosecha de palta fuerte por hectárea	43
Figura 17. Costo por kilogramo de venta de palta fuerte (orgánico).....	44
Figura 18. Costo por kilogramo de venta de palta fuerte (convencional).....	44
Figura 19. Procedencia de las plantas de palta fuerte.....	45
Figura 20. Supervisión de cultivo por algún especialista	46
Figura 21. Problemas relacionados con en el cultivo de palta fuerte.....	46
Figura 22. Destino de venta de palta fuerte.....	47
Figura 23. Contrato de venta para la palta fuerte	47
Figura 24. Cumplimiento de las cláusulas (en caso de contar con un contrato de venta)	48
Figura 25. Relación con los compradores de palta fuerte	48
Figura 26. Lugar de venta de la palta fuerte	49
Figura 27. Forma de pago de venta de palta fuerte.....	49
Figura 28. Nivel de relación con proveedores de insumos	50
Figura 29. Compra de insumos para la palta fuerte.....	50

Figura 30. Conocimiento sobre algún programa de financiamiento.....	51
Figura 31. Presupuesto de inversión en mantenimiento por hectárea de cultivo de palta fuerte	51
Figura 32. Frecuencia de capacitación en el manejo de cultivo de palta fuerte	52
Figura 33. Entidades o proyectos que realizan capacitaciones	52
Figura 34. Temario de interés para capacitaciones.....	53
Figura 35. Forma parte de una asociación	53
Figura 36. Nivel de manejo del comité de la asociación.....	54
Figura 37. Existencia de un plan estratégico en la asociación de productores	54
Figura 38. Conocimiento del servicio que realiza una asociación correctamente organizada.....	55
Figura 39. Interés en formar parte de un gremio o asociación	55
Figura 40. Resumen Análisis Porter de las Cinco Fuerzas	59
Figura 41. Crédito agropecuario en miles de soles según entidad financiera.	62
Figura 42. Riesgo de eventos climáticos extremos en las diferentes regiones del Perú.....	65
Figura 43. Cadena de Valor de Porter.....	68
Figura 44. Valores de los productores de palta fuerte del Distrito de Macate.	72
Figura 45. Plano de Influencia – Dependencia de los factores.....	77
Figura 46. Zonas de los cuatro cuadrantes del Plano Influencia – Dependencia	77
Figura 47. Modelo de estrategias del Plan Estratégico de exportación de palta fuerte para los productores del Distrito de Macate	79
Figura 48. Mapa estratégico de la organización	85

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo Diseñar un Plan estratégico de exportación para facilitar a los productores de Palta fuerte del Distrito de Macate – Región Ancash el acceso al mercado agroexportador generando mayor rentabilidad económica de manera sostenible a mediano y largo plazo.

En esta investigación se realizó el diagnóstico situacional del sector palta fuerte del Distrito de Macate a través de la aplicación de una encuesta valida por expertos y se realizó el análisis interno y externo del sector mediante el Análisis Porter de las Cinco fuerzas, Análisis PESTEL, Cadena de Valor de Porter y Análisis FODA. De la encuesta aplicada a los productores de palta fuerte se obtuvo que el 88.2% de los productores son varones pertenecientes a gremio o asociaciones, el 54.1% de los productores tiene como grado de instrucción primaria. El 98.8% de los productores de palta fuerte del Distrito de Macate se dedican al cultivo de la palta variedad fuerte. El 41.2% de los productores tienen menos 15 años dedicados al cultivo de palta fuerte bajo el método orgánico. El 75.3% de los productores cultivan palta fuerte menos de 5 hectáreas obteniendo un rendimiento promedio de 10 – 15 toneladas. La mayoría de los productores no están capacitados ni entrenados, no tienen capacidad de negociación y gestión, tienen poca experiencia y conocimiento en el comercio a gran escala y organizado, además desconocen de la existencia de algún programa de financiamiento, así como no tienen conocimiento sobre un Plan estratégico.

Luego se determinaron los factores claves de la visión mediante el Análisis sistémico utilizando la técnica de Análisis Estructural o Plano Influencia – Dependencia. Los factores claves o estratégicos seleccionados fueron: Alianzas estratégicas, Recursos humanos, I+D+I y Calidad del producto, quienes influenciaron en el logro de la visión de la organización.

Así también se determinaron los objetivos estratégicos del plan mediante la Metodología Smart para aumentar la visión empresarial del sector. El plan de acción propuesto consistió en fortalecer el compromiso de los productores para que asuman una visión colectiva del futuro deseado.

Palabras claves: Plan estratégico, palta fuerte, productores, factores.

ABSTRACT

The objective of this research work was to design a strategic export plan to facilitate access to the agro-export market for avocado producers in the Macate District - Ancash Region, generating greater economic profitability in a sustainable way in the medium and long term.

In this research, a situational diagnosis of the strong avocado sector of the Macate District was carried out through the application of a survey validated by experts and the internal and external analysis of the sector was carried out through the Porter's Five Forces Analysis, PESTEL Analysis, Porter's Value Chain and SWOT Analysis. The survey of avocado growers showed that 88.2% of growers are male and belong to guilds or associations; 54.1% of growers have a primary school degree. 98.8% of the avocado growers in the Macate District are dedicated to the cultivation of the strong variety of avocado. 41.2% of the growers have less than 15 years dedicated to the cultivation of strong avocado under the organic method. 75.3% of the growers cultivate less than 5 hectares of strong avocado with an average yield of 10 - 15 tons. Most of the growers are not qualified or trained, have no negotiation and management skills, have little experience and knowledge of large-scale and organized trade, and are unaware of the existence of any financing program, and have no knowledge of a strategic plan.

The key factors of the vision were then determined by means of the Systemic Analysis using the Structural Analysis technique or Influence-Dependence Plane. The key or strategic factors selected were: Strategic Alliances, Human Resources, R&D&I and Product Quality, which influenced the achievement of the organization's vision.

The strategic objectives of the plan were also determined using the Smart Methodology to increase the business vision of the sector. The proposed action plan consisted of strengthening the commitment of the producers to assume a collective vision of the desired future.

Key words: Strategic plan, strong avocado, producers, factors.

INTRODUCCIÓN

El sector agrario peruano se ha convertido en los últimos años en un referente mundial debido a la gran variedad de productos agroalimentarios producidos y exportados. El Perú es un país relativamente grande que tiene un rol importante a nivel mundial en la producción de productos agrícolas, no solo en términos de producción a granel, sino también en cuanto a la variedad de productos que crecen en este país tropical de diversos climas. Dada la existencia de esta variabilidad climática, los paisajes agrícolas pueden variar desde cultivos en la sierra andina hasta tierras agrícolas irrigadas a lo largo de la árida costa peruana.

Hoy en día, la palta es una de las frutas tropicales más populares en el mundo y en los últimos años, ha habido un creciente interés en el consumo de palta, debido a sus atractivos beneficios nutricionales y beneficios para la salud humana. La palta es una fruta nutritiva y económicamente importante, que genera importantes ingresos para los países exportadores.

La producción y el consumo de palta ha aumentado significativamente en los últimos años, experimentando una expansión constante hacia nuevos mercados en todo el mundo. Es por ello que el impacto económico y social de estos productos es tan grande gracias a la generación de empleos al demandar mano de obra para las operaciones de cultivo, cosecha, empaque, transporte y comercialización. De hecho, cabe señalar que Perú es el tercer exportador mundial de palta, enviando la mayor parte de su producción a la Unión Europea, Estados Unidos y China.

La participación en el mercado es fundamental para la producción agrícola de los pequeños agricultores porque estimula una mayor productividad y mejora el alivio de la pobreza. La agricultura a pequeña escala tiene un gran potencial para crear empleo y contribuir a los ingresos del hogar; sin embargo, los pequeños agricultores carecen de participación en los mercados comerciales y de alto valor debido a limitaciones institucionales y socioeconómicas.

Los intermediarios agrícolas, como contratistas, comerciantes y asesores agronómicos, tienen un papel activo dentro de los sistemas agrícolas. Los intermediarios comerciales brindan acceso a los mercados internacionales a

aquellas organizaciones que, de otro modo, considerarían directamente prohibitivos los costos de exportación.

En todos estos casos, es concebible que después de recibir la recomendación, los consumidores puedan pasar por alto al intermediario y comprar directamente al proveedor del producto si esto les permite comprar a un precio más bajo.

El objeto de esta investigación es diseñar un Plan Estratégico de exportación, con enfoque sistemático y lógico, para los productores de Palta fuerte del Distrito de Macate, con la finalidad de aportar estrategias proactivas y un plan de contingencia que ayuden a lidiar la problemática de la actividad de comercialización y exportación de palta fuerte. Es por eso que existe la necesidad de plantear un Plan estratégico de exportación, ya que en el área donde se realizará el estudio hay pocos productores que tienen conocimiento sobre exportación de palta, el miedo de adaptarse al cambio es lo que hace que los productores sigan dependiendo de intermediarios para comercializar sus productos.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento y fundamentación del problema de investigación

Los mercados internacionales de agricultura generalmente ofrecen precios más altos y exigen una mayor calidad en comparación con los mercados locales. Producir para estos mercados podría aumentar los ingresos de los pequeños agricultores. Pero el acceso a los mercados de exportación puede ser difícil para los pequeños agricultores, que deben vincularse con empresas exportadoras que, a su vez, deben poder depender de los agricultores para que les suministren productos que cumplan con los estándares de calidad del mercado de exportación. La infraestructura deficiente o el capital insuficiente pueden limitar la capacidad de los pequeños agricultores para cumplir con altos estándares de producción y, por lo tanto, para trabajar con empresas exportadoras. Los productos frescos de los pequeños agricultores a menudo se adquieren a través de la agricultura por contrato con grupos de agricultores, porque reduce los costos de seguimiento y cumplimiento, ya que los grupos de agricultores pueden utilizar las redes sociales existentes que son inaccesibles para las empresas contratistas. (Amare et al., 2019).

Macate es un Distrito de la Provincia del Santa y Departamento de Ancash que se encuentra aproximadamente a 110 km del Distrito de Chimbote. El Distrito de Macate se caracteriza por sus actividades agrícolas por excelencia, en la cual el 97% de la PEA se dedican a la agricultura y la ganadería. Asimismo, existen recursos mineros y potencialidades para fomentar el turismo y la agroindustria, ya que posee grandes extensiones de tierras fructíferas aptas para la fruticultura. (Arroyo, 2017).

El acceso a los mercados de alto valor y la participación de los pequeños productores de palta en estos mercados en el Distrito de Macate son bajos y han recibido poca atención tanto en el frente político como académico.

Cabe destacar que a pesar de que Macate cuenta con productos exportables como mango y palto, no se ha logrado identificar algún medio

adecuado para enfrentar de forma sistemática y viable el accionar de los intermediarios de los frutos, que generalmente dirigen de manera inadecuada a la mala práctica en la cosecha y poscosecha, así mismo los agricultores debido a su falta de conocimiento y falta de asesoramiento que tienen, no están debidamente entrenados y aptos para la negociación de precios debido a su falta de conocimiento en la materia. (Periche et al., 2017).

Dada la débil organización de los mercados de palta, la mayor parte de los pequeños productores comercializan sus productos a través de intermediarios, que pueden ser agentes legalmente certificados o intermediarios no oficiales. Al darse cuenta de las oportunidades de exportación subexplotadas que ofrece la considerable producción del país, el gobierno del Perú ha estado apoyando a los pequeños productores vinculándolos con los exportadores a través de esquemas de productores. Actualmente, solo unos pocos pequeños productores están vinculados a los exportadores, a través de la agricultura por contrato. (Periche et al., 2017).

1.2. Antecedentes de la investigación

A nivel nacional

La Rosa, (2021); investigaron las estrategias de los mercados para realizar la exportación de la Palta Hass (Persea americana) desde Perú hasta los Estados Unidos para incrementar su rentabilidad, su trabajo de investigación fue no experimental de manera descriptivo explicativo, para ello aplicaron un check list a 29 productores del departamento de la Libertad, Perú; generando un plan de comercialización y de expansión de los mercados, con una rentabilidad de un VAN de 3.1 millones de USD y un TIR de 93 por ciento.

Melendez, (2019); estudió la viabilidad económica y la viabilidad financiera en la producción y la exportación de palta hass para el mercado chino; recopiló información de Minagri, ProHass, Sierra y Selva Exportadora, etc. y de la base de datos del INIA, SUNAT, CENAGRO, etc. del 2018; utilizó

el modelo de las fuerzas de Porter para analizar la competencia en el mercado; desarrolló un plan de negocios para comercializar la palta y también realizó su evaluación económica y financiera, obteniendo una viabilidad en su plan con respecto a las ganancias.

Enciso, (2016); realizó el análisis de la cadena en la producción de la palta (*Persea Americana Mill*) de la Región Apurímac, Perú; recopiló información a través de reuniones de grupo con las personas que se dedican a la producción de la palta; identificó asociaciones establecidas y sus canales de comercialización, además los productores manifestaron sus limitaciones en la cadena de producción como es el caso del nivel bajo de competitividad.

A nivel internacional:

Vásquez, (2021); estudió la factibilidad de la producción y comercialización del Aguacate (*Persea americana*), en la provincia del Oro, Ecuador; cuyo objetivo fue de analizar la viabilidad en la producción y la comercialización del aguacate; para el estudio revisó fuentes científicas y realizó entrevistas, encuestas a las personas involucradas, utilizando la técnica de la observación y de la encuesta; los resultados obtenidos de su estudio demostraron que el aguacate es económicamente rentable para los productores de este producto.

Taibe, (2018); para su estudio del nivel del conocimiento y de la preparación de las empresas y asociaciones dedicadas a la producción del Aguacate (*Persea americana*) en Antioquía, Colombia en el cumplimiento de las exigencias del mercado internacional con relación a la certificación comercial; utilizó una investigación aplicada y descriptiva, con el instrumento de la encuesta y técnica de la entrevista, obtuvo como resultados que los productores solo cumplen con la certificación de las buenas prácticas agrícolas.

Bustos & Moors, (2018); investigó sobre las pérdidas en la postcosecha del aguacate proveniente de las cadenas de suministro de México y Colombia, recopiló información a través de entrevistas a los importadores del aguacate llegando a la conclusión sobre las pérdidas en la

postcosecha: ineficiencias corporativas, ineficiencias tangibles y ineficiencias cognitivas y afectivas; además determino que las alianzas efectivas son la columna vertebral de la colaboración innovadora y el mayor contribuyente a la reducción de las pérdidas postcosecha.

1.3. Formulación del problema de investigación

A nivel de exportación el Distrito de Macate está atrasado y a la sombra de potenciales exportadores, debido a una escasa inversión en tecnología, escasa planificación y a la falta de información y capacitación a los productores para que puedan mejorar y aumentar la competitividad de la cadena alimentaria de Palta fuerte.

Con el fin de buscar estrategias que ayuden a buscar soluciones, se necesita Diseñar un Plan estratégico de exportación para los productores de palta fuerte del Distrito de Macate, que facilite el acceso al mercado exterior y que aporte en el crecimiento constante de las partes involucradas, desde el análisis situacional y propuestas de actos de mejora continua del recurso, es por ello que se formula la siguiente pregunta:

¿Cuáles son las estrategias que deben adoptar los productores de palta fuerte del Distrito de Macate - Ancash para que tengan acceso al mercado exterior?

1.4. Delimitación del estudio

La investigación se realizará en el Distrito de Macate, por lo que se planteará el diseño de Plan estrategico mediante una matriz de cuadro lógico que logre determinar las fortalezas y debilidades en la siembra de Palta fuerte de los productores del Distrito de Macate; asimismo identificar las oportunidades y amenazas del sector agroexportador. Este estudio se enfocará en el comercio de Palta fuerte en fresco al mercado exterior, con la finalidad de ingresar a nuevos mercados y mejorar la rentabilidad económica y financiera del Distrito de Macate – Ancash a mediano plazo.

1.5. Justificación e importancia de la investigación

Esta investigación tiene la finalidad de evidenciar que, por medio de un plan estratégico y su ejecución, las partes interesadas trabajarán

conjuntamente orientados al logro con el mismo objetivo, ya que trabajando articuladamente se puede lograr transformar al Distrito de Macate como uno de los sectores pioneros en agroexportación de palta fuerte a nivel nacional.

La importancia de implementar un plan de desarrollo estratégico es que ayudará a dinamizar la rentabilidad de la economía nacional, debido a que la actividad principal del Distrito de Macate es la siembra de Palta fuerte y con la alta demanda de exportación de palta en el mercado que existe actualmente, ayudará en el crecimiento del sector agroexportador de Ancash.

El planeamiento estratégico se considera una herramienta de estrategias que permiten implementar acciones para el desarrollo eficiente y eficaz que posibiliten el acceso al mercado agroexportador.

1.6. Objetivos de la investigación: General y específicos

1.6.1. Objetivo General

Diseñar un Plan estratégico de exportación para facilitar a los productores de Palta fuerte del Distrito de Macate el acceso al mercado agroexportador generando mayor rentabilidad económica de manera sostenible a mediano y largo plazo.

1.6.2. Objetivos Específicos

- Evaluar la situación actual del sector producción de palta fuerte del Distrito de Macate, Región Ancash.
- Realizar el análisis interno y externo del sector palta fuerte del Distrito de Macate mediante la aplicación de herramientas FODA, Análisis PESTEL, Análisis Porter de las 5 fuerzas y Cadena de Valor.
- Determinar los factores estratégicos o claves que faciliten el acceso al mercado de exportación a los productores de Palta Fuerte del Distrito de Macate.
- Determinar los objetivos estratégicos mediante la Metodología Smart.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Fundamentos teóricos de la investigación

2.1.1. Plan estratégico

El plan estratégico es escribir en una hoja de papel, de manera sistemática y ordenada, cómo una organización desea trascender de su situación actual a una situación ideal en el futuro. Un plan estratégico aporta valor agregado a una organización, hace pensar a la junta directiva en el futuro, predispone y prepara para enfrentar nuevos cambios, mejora la coordinación de actividades, anticipa eventos inesperados reduciendo posibles conflictos, mejora la comunicación y ajusta los recursos disponibles a las oportunidades que se presentan. Las estrategias alientan a la sociedad a ser más participativa, especialmente si todos los grupos de interés están involucrados, y reducen la posibilidad de error en el proceso de toma de decisiones bajo la idea de decisiones basadas en estrategias (Muñoz et al.,2022).

Según Bryson, (2015); el plan estratégico es un conjunto de procesos llevados a cabo para desarrollar una gama de estrategias para ayudar a una organización a alcanzar sus metas y objetivos durante un período de tres a cinco años. El Plan estratégico tiene un enfoque deliberativo y disciplinado para producir decisiones y acciones fundamentales que dan forma y guían lo que es una organización (u otra entidad), lo que hace y por qué lo hace. El planeamiento estratégico no sustituye al pensamiento, la actuación y el aprendizaje estratégicos ni al liderazgo. En cambio, la planificación estratégica es una herramienta de liderazgo destinada a mejorar el pensamiento, la actuación y el aprendizaje estratégicos. La planificación estratégica puede producir varios beneficios, pero no hay garantía de que así sea. Hay una variedad de enfoques para la planificación estratégica; algunos enfoques enfatizan el proceso, mientras que otros enfatizan el contenido. La

gestión estratégica es un concepto más amplio que vincula la planificación y la ejecución.

El Plan estratégico alinea la energía, los recursos y las actividades de una organización para trabajar hacia un objetivo común: abordar las necesidades de una futura fuerza laboral que satisfaga las necesidades de atención de la organización. La planificación estratégica aplica un proceso sistemático, reflexivo y disciplinado para comprender las tendencias emergentes; explorar e imaginar un futuro deseado; considerar alternativas; determinar y priorizar opciones viables para el éxito; y ejecutar el curso de acción para lograr los resultados deseados. Los principales obstáculos para un plan estratégico exitoso son: la participación de personas equivocadas, omitir los aspectos más importantes, no tener en cuenta los recursos necesarios para implementarlo o el agotamiento durante la etapa de planificación antes de que se implemente (Weston, 2022).

Según Naupari, (2017); el plan y gestión estratégico se utiliza para evaluar el potencial del negocio y definir sus objetivos a largo plazo. La planificación estratégica generalmente se enfoca en cuestiones financieras y de marketing clave y, por lo general, implica una cantidad considerable de investigación preliminar y otra preparación. Los talleres de gestión estratégica se pueden utilizar para asegurar el compromiso y la participación de todos los miembros del equipo ejecutivo y para desarrollar un sentido claro de responsabilidad colectiva. La preparación de un plan estratégico detallado brinda la oportunidad de llevar a cabo una evaluación objetiva de las posibles oportunidades comerciales, tendencias y desarrollos.

Según Arroyo, (2017), las metas y los objetivos de la planificación estratégica tienen que ver con el desarrollo de las capacidades de la organización para prestar servicios. La organización tendrá rutinas y procesos regulares completados por miembros individuales. Las

destrezas, habilidades y conocimientos colectivos de una organización son la capacidad como resultado de buenas prácticas y gestión de recursos humanos. Esto incluye cómo las personas trabajan con los recursos proporcionados y la identidad que se crea para la organización mediante este esfuerzo compartido. La capacidad organizativa se centra en el logro de objetivos a través del compromiso y la competencia de los empleados. Esto significa que, estratégicamente, desea que los empleados agreguen valor a las partes interesadas de una manera única. Tener un plan estratégico es importante para alcanzar las metas organizacionales. Igualmente, importante es saber cómo desarrollar y ejecutar ese plan. Además, dichos planes evolucionan y se ejecutan en el contexto de la cultura de la organización, que es otro elemento crítico de éxito

Según Muñoz et al., (2022); la planificación estratégica es una de las herramientas más utilizadas para el desarrollo organizacional un conjunto de procesos llevados a cabo para desarrollar una gama de estrategias para ayudar a una organización a alcanzar sus metas y objetivos durante un período de tres a cinco años. La planificación estratégica implica análisis del entorno y las tendencias externas, la evaluación de las fortalezas y la capacidad de respuesta de la organización, y decisiones sobre la "mejor" dirección de las acciones. Para ser eficaz, la planificación estratégica requiere tomar decisiones a menudo difíciles sobre el enfoque más plausible y fructífero para lograr un resultado exitoso. Los procesos de planificación estratégica formal hacen que las actividades y los objetivos sean más claros traduciendo la estrategia en metas a corto plazo e incluyendo medidas estratégicas de desempeño para alinear los comportamientos individuales con la efectividad del servicio público. El plan estratégico es más efectivo si los gerentes y las élites políticas están involucrados en el proceso de desarrollo de estrategias, brindando señales a los tomadores de decisiones. de una forma de saber útil y contribuyendo a la calidad de la decisión estratégica.

2.1.2. Proceso de Plan estratégico

Según Uzarski et al., (2019); el proceso de plan estratégico toma muchas formas, pero todos los procesos tienen varios pasos en común:

Paso 1: Llevar a cabo la investigación de la planificación. Entrevistas de planificación estratégica / análisis FODA. Encuesta a las partes interesadas. Comparación externa de pares - evaluación de las mejores prácticas. Evaluación del entorno (tendencias internas y externas).

Paso 2: Definir la dirección global. Definir la visión, desarrollar objetivos medibles; identificar las cuestiones estratégicas que se abordarán en el paso III; determinar las asignaciones y las listas de los grupos de trabajo.

Paso 3: Definir la dirección estratégica. Formular la "hoja de ruta" para alcanzar la visión y los objetivos. Desarrollar estrategias y tácticas para abordar objetivos específicos y presentar recomendaciones al comité directivo.

Paso 4: Finalizar el plan y preparar su aplicación. Finalizar el plan estratégico. Desarrollar la hoja de ruta para la implementación: priorizar las estrategias, identificar a los defensores de la estrategia, identificar las métricas de los objetivos, estimar las necesidades de recursos (opcional) y difundir el plan.

Según Naupari, (2017); el proceso de un Plan estratégico generalmente comienza con el desarrollo de una declaración de visión concisa y la siguiente etapa involucra una evaluación objetiva, crítica y realista del desempeño actual. Las opciones estratégicas deben identificarse y evaluarse para cada elemento principal del negocio y para el negocio en su conjunto. Para ello, es posible que también sea necesario reconsiderar la estructura organizativa de la empresa. La preparación de un plan de negocios detallado debe fluir naturalmente del proceso de planificación estratégica y debe

convertir la visión general en proyecciones financieras más detalladas para los próximos tres a cinco años.

Hay muchas razones por las que los procesos de planificación estratégica pueden fallar. Si las personas que trabajan en la organización no están involucradas en el proceso, el plan puede parecer desconectado del trabajo diario o de los problemas del contexto, y puede haber una falta de compromiso con los planes que se proponen. Puede que no haya una comprensión compartida de la estrategia o del propósito del proceso de planificación. Los líderes de la organización pueden no sentirse cómodos escuchando ideas que contradicen su propia visión o perspectiva, o ellos mismos pueden no estar comprometidos con el proceso de planificación. En algunas organizaciones, la creación del plan se considera el objetivo final, en lugar de un punto de partida (Muñoz et al.,2022).

Según Uzarski et al., (2019); las características claves de cualquier proceso de planificación estratégica incluyen:

- Recopilación de datos relevantes que pueden influir en el pensamiento sobre direcciones futuras: de bases de datos de evaluación existentes, entrevistas con partes interesadas y líderes fuera de la escuela, datos de referencia y recomendaciones de asociaciones nacionales, así como tendencias sociales, de atención médica y de educación superior.
- Participación de todos los productores en el desarrollo de la visión, misión, metas y estrategias. Los participantes generalmente se enfocan en una dimensión del plan (es decir, educación, global, investigación, etc.) en la que tienen interés y experiencia. Por lo general, el marco inicial del plan se arma en un retiro.
- Obtener aportes sobre el marco inicial publicándolo para comentarios, realizando foros abiertos, etc. Este proceso debe incluir a todos los productores incluyendo al personal que no

haya tenido la oportunidad de brindar aportes, así como a otras partes interesadas.

- Comunicación y difusión del plan a través de presentaciones escritas y verbales.
- Desarrollo de procesos de implementación y evaluación.

2.1.3. Cosecha y postcosecha de la Palta (Persea Americana)

Es importante tener en cuenta que aproximadamente el 60% del costo total de producción y comercialización de la palta se deriva de las etapas de cosecha y poscosecha, las cuales se caracterizan por importantes pérdidas de calidad y cantidad (del 5% al 50%, según el país), si no se adoptan estrategias adecuadas para retrasar el deterioro de la fruta desde el sitio de producción hasta el destino final. El riesgo de aparición de cambios indeseables en la calidad de la fruta aumenta cuanto mayor sea el tiempo desde la cosecha hasta el consumo (Coutinho et al., 2022).

La palta es una fruta climatérica; en otras palabras, tiene una alta tasa de producción de etileno por respiración después de la cosecha, lo que significa que la fruta es altamente perecedera en condiciones ambientales. Además, la palta es un alimento de baja acidez ya que tiene una actividad de agua superior a 0,85 y un pH superior a 4,6, lo que favorece el crecimiento microbiano. Como fruto climatérico, la palta se caracteriza por un aumento de la tasa de respiración y producción de etileno cuando comienza el proceso de maduración. Es bien sabido que la calidad y la vida útil de la palta están inversamente relacionadas con las tasas de respiración y etileno, debido a que los tejidos del fruto se deterioran a un ritmo elevado, convirtiendo a esta fruta tropical en un producto altamente perecedero. Por lo tanto, para evitar cambios indeseables en los parámetros de calidad y extender la vida útil durante el transporte y la exportación, se vuelve fundamental aplicar las tecnologías poscosecha más convenientes para retrasar la maduración de la

palta (reduciendo las tasas de respiración y disminuyendo la producción de etileno o su acción) (Coutinho et al., 2022).

Durante la cosecha, es importante que las paltas se manejen con cuidado; en efecto, uno de los problemas más relevantes en esta etapa es el daño mecánico, que surge como consecuencia de un inadecuado manejo de los frutos y puede disminuir su valor comercial. Provoca un aumento de la pérdida de agua, respiración y liberación de etileno, que se relacionan con la aparición de diferentes defectos, como magulladuras, lesiones en la piel, pérdida de firmeza de la pulpa, etc. Algunos de estos problemas no se verán hasta que la palta madure. El recorte manual suele ser la técnica de elección para cosechar frutos de palta, ya que presenta el menor riesgo de lesiones mecánicas. Una vez recolectados, las paltas deben colocarse en tarimas o contenedores de campo, siempre a la sombra para evitar el sobrecalentamiento de la fruta, que puede producir quemaduras solares y deshidratación. También se ha observado que cubrir los bins con hojas reduce la decoloración de la pulpa de la palta y la aparición de enfermedades después del almacenamiento (Hurtado-Fernández et. al., 2018).

Después de la cosecha, los contenedores que contienen paltas deben transportarse lo antes posible a la planta de empaque, donde se pesan los frutos, se limpian con cepillos giratorios y se seleccionan (manualmente o con la ayuda de máquinas) en función de la forma, tamaño, características sanitarias y defectos causados por insectos, roedores, etc. Después de eso, y antes del empaque de la fruta, se pueden aplicar diferentes tratamientos para mejorar la calidad de la palta y prolongar su vida útil. Posteriormente, las frutas se envasan utilizando varios materiales (cartón, plástico o madera) dependiendo del mercado de destino. Luego, las paltas pueden ser almacenados en áreas apropiadas por un tiempo corto o por períodos considerablemente prolongados, dependiendo de las distancias entre la empacadora y el mercado, y, durante este tiempo, es absolutamente obligatorio mantener ciertas condiciones de

almacenamiento: temperatura, relativa humedad y concentración de gases. Además, se debe garantizar la circulación de aire a través de las cajas y contenedores durante el almacenamiento para controlar la temperatura y minimizar la acumulación de etileno. Todas estas condiciones deben mantenerse durante el transporte al mercado de destino, especialmente en el caso del flete marítimo ya que requiere varias semanas de almacenamiento. Se debe prestar especial atención al mantenimiento de una temperatura correcta, ya que una ruptura en la cadena de frío del fruto de la palta podría conducir a un aumento del ablandamiento del fruto, así como a la aparición de diversos trastornos fisiológicos (Hurtado-Fernández et. al., 2018).

2.1.4. Producción de Palta a nivel mundial

La relevancia de la palta en los mercados internacionales ha aumentado exponencialmente en los últimos años y, en 2019, la producción mundial de palta superó los 7 millones de toneladas. La mayor parte de la producción se concentra en unos pocos países (México, República Dominicana, Perú, Indonesia, Colombia, Brasil), siendo México el país líder en producción y exportación de palta. En 2019 tuvo una producción de 2,3 millones de toneladas, en un área de aproximadamente 234.000 ha. Sudamérica se destaca en el mercado global con el 23% de la producción mundial total en 2019 con la variedad Hass como principal cultivar para el mercado de exportación, principalmente a USA y Europa. La producción europea representa solo el 1,5% de la cuota de mercado mundial, destacando España como el principal país productor de Europa con más del 90% de la producción europea de palta (Moraes et al., 2022).

Según la FAO, la producción mundial de frutos de palta superó los 6,4 millones de toneladas métricas (Mt) en 2018, lo que representa un aumento del 6,7 % con respecto al 2017, mientras que el aumento total de la producción entre 2000 y 2018 es de alrededor del 136 %. En 2017, la producción mundial de este cultivo alcanzó los 5,8 millones de toneladas, y su cultivo ha venido aumentando a una tasa

promedio de 5,6% durante los últimos 10 años. (López-Ramírez et al., 2020).

La producción mundial de palta alcanzó los 8,1 millones de toneladas en 2020 y ha aumentado drásticamente en los últimos años, impulsada por los beneficios de su consumo para la salud humana y por una reciente expansión general del área plantada en nuevas regiones de cultivo. Brasil es el 7º mayor productor mundial de palta, con 266.784 toneladas cosechadas en 16.211 hectáreas en el año de 2020 (Moraes et al., 2022).

En 2013, la producción mundial de palta fue de alrededor de 4,7 millones de toneladas, aumentando un 5% con respecto al año anterior. En 2014 la superficie dedicada a la palta a nivel mundial fue de 547.849 ha., con un crecimiento medio del 3,9% anual, siguiendo una tendencia positiva en los últimos años; de hecho, la producción mundial ha mantenido un crecimiento promedio anual de 4.5% desde 2009. En 2014 la producción mundial alcanzó 5.028.756 ha, lo que representa un incremento de 28% respecto de 2009. Los principales países productores son México, República Dominicana, Colombia, Perú y Chile, que representan el 48,1% de la producción total (Pleguezuelo et al., 2018).

Indonesia y Estados Unidos también son grandes productores. En Europa, España tenía una superficie de regadío de 10.893 ha en 2014 y, a nivel mundial, ocupa el puesto 15 en superficie y el 17 en producción (1,54 % del rendimiento mundial).

Tabla 1. Principales productores de palta a nivel mundial

País	Área (Ha)
México	153,771
Colombia	34,513
Chile	31,727
Perú	30,320
Indonesia	23,981
Estados Unidos	23,876
Sudáfrica	20,000
Ruanda	19,000
China, continente	17,500
Haití	16,500
Camerún	15,929
Etiopía	13,798
República Dominicana	12,927
Kenia	11,583
España	10,893
Mundo	547.849

Fuente: Pleguezuelo et al., 2018

Tabla 2. Producción de frutos de palta durante 2014

País	Producción (TM)
México	1,520,695
República Dominicana	428,301
Perú	349,317
Indonesia	307,326
Colombia	288,739
Kenia	218,692
Estados Unidos	179,124
Ruanda	161,519
Chile	160
Brasil	156,699
China, continente	116,000
Sudáfrica	107,176
Venezuela	104,331
Guatemala	104,113
Haití	97,078
Israel	91,035
España	77,401
Mundo	5,028,756

Fuente: Pleguezuelo et al., 2018

La mayor producción de área de cultivo de palta se da en América del Sur y Central, teniendo participación activa con más del 70% a nivel mundial, asimismo una gran cantidad de países han invertido fuertemente en la producción de palta debido a que el consumo de palta ha ido creciendo exponencialmente. En la actualidad 20 principales productores de palta representant más del 90% de la producción en el mundo, siendo México el país líder en producción de palta a nivel mundial con 34.1%, seguido de República dominicana, Perú, Indonesia, Brasil, Colombia, entre otros.

Perú es el tercer productor de palta en el mundo pero con posibilidades de ocupar el segundo lugar e intentar sacar ventaja considerable a Indonesia y Colombia, ya que Perú viene mostrando un crecimiento exponencial en volumen de exportación.

Tabla 3. Principales productores de palta en el Mundo - Volumen miles de toneladas métricas

País	Volumen en Miles de toneladas métricas					Nivel de participación					CAGR (2015-2019)	% Var. 2019/2018
	2015	2016	2017	2018	2019(*)	2015	2016	2017	2018	2019(*)		
Total, Producción	5,402	5,799	6,131	6,536	6,984	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	5.3%	6.9%
México	1,644	1,889	2,030	2,185	2,379	30.4%	32.6%	33.1%	33.4%	34.1%	7.7%	8.9%
Rep. Dominicana	526	601	638	644	727	9.7%	10.4%	10.4%	9.9%	10.4%	6.7%	12.9%
Perú	367	455	467	505	536	6.8%	7.9%	7.6%	7.7%	7.7%	7.9%	6.2%
Indonesia	383	343	363	410	437	7.1%	5.9%	5.9%	6.3%	6.3%	2.7%	6.5%
Colombia	310	294	308	327	352	5.7%	5.1%	5.0%	5.0%	5.0%	2.6%	7.8%
Brasil	181	197	213	236	261	3.3%	3.4%	3.5%	3.6%	3.7%	7.7%	10.8%
Kenia	136	176	218	234	231	2.5%	3.0%	3.6%	3.6%	3.3%	11.1%	-1.2%
Estados Unidos	208	125	170	169	153	3.8%	2.2%	2.8%	2.6%	2.2%	-6.0%	-9.5%
Venezuela	129	130	133	140	144	2.4%	2.2%	2.2%	2.1%	2.1%	2.2%	2.7%
Israel	93	102	110	132	137	1.7%	1.8%	1.8%	2.0%	2.0%	8.1%	4.1%
Guatemala	115	122	127	125	134	2.1%	2.1%	2.1%	1.9%	1.9%	3.1%	7.4%
China	118	125	126	129	133	2.2%	2.2%	2.1%	2.0%	1.9%	2.4%	3.4%
Sudáfrica	86	90	63	128	130	1.6%	1.5%	1.0%	2.0%	1.9%	8.5%	1.6%
Chile	147	139	132	125	123	2.7%	2.4%	2.2%	1.9%	1.8%	-3.4%	-1.1%
España	87	92	93	90	97	1.6%	1.6%	1.5%	1.4%	1.4%	2.4%	8.8%
Malawi	95	87	97	92	93	1.8%	1.5%	1.6%	1.4%	1.3%	-0.4%	1.1%
Haiti	89	91	92	91	89	1.6%	1.6%	1.5%	1.4%	1.3%	0.2%	-1.5%
Camerún	72	73	74	75	75	1.3%	1.3%	1.2%	1.2%	1.1%	0.8%	-0.1%
Australia	49	68	57	63	72	0.9%	1.2%	0.9%	1.0%	1.0%	7.8%	13.5%
Rep. del Congo	66	66	66	66	66	1.2%	1.1%	1.1%	1.0%	0.9%	0.2%	0.6%
Otros países	502	534	554	573	614	9.3%	9.2%	9.0%	8.8%	8.8%	4.1%	7.2%

Fuente: MIDAGRI-Sierra Exportadora y Selva, (2020)

2.1.5. Producción Nacional de la palta

Perú es el tercer país en producir palta, teniendo una cuota del 8.6% de la producción a nivel mundial. Las regiones con mayor producción a nivel nacional son: La Libertad, Lambayeque, Lima, Ica, Áncash, Ayacucho, Arequipa y Huancavelica, haciendo un total de 39.645 hectáreas de la producción de paltas, ubicadas en 17 regiones del país. La producción de la palta en el año 2021 incrementó un 20% en comparación con el año 2020 (Agencia agraria de noticias, 2022). En la figura 1 se observa la producción de palta en el Perú durante el año 2021, por región (en toneladas métricas).

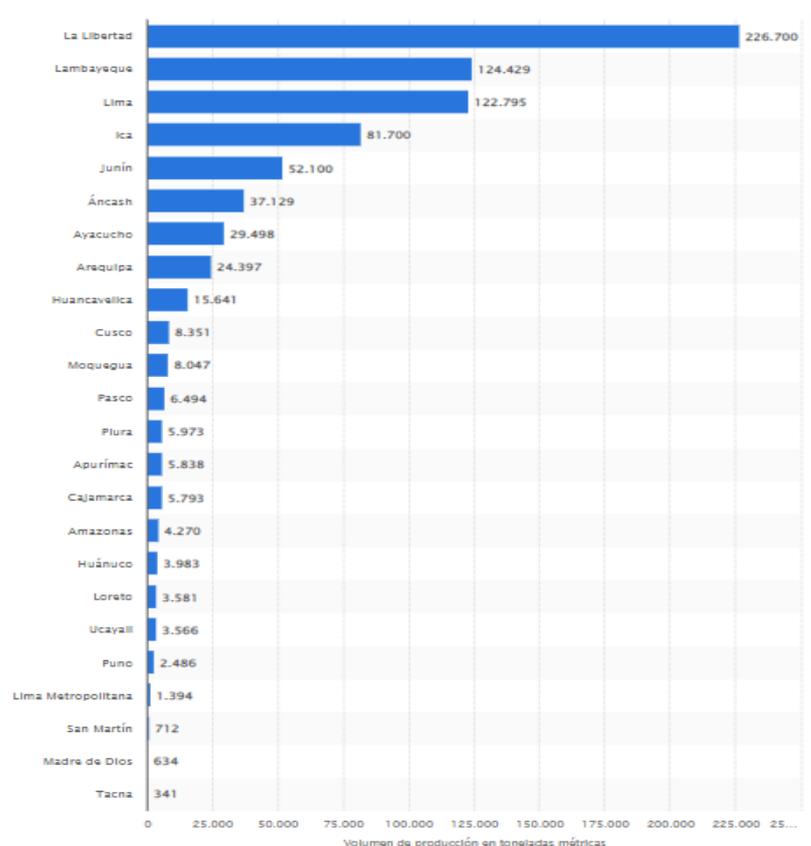


Figura 1. Producción de palta en Perú en 2021, por región (en toneladas métricas)

Fuente: Statista Research Department (2022)

2.1.6. Exportación de la palta

La palta es un cultivo de regadío, que se ha convertido en una de las frutas tropicales más importadas y comercializadas a nivel mundial

debido a su alta concentración de vitaminas, y su aprovechamiento por parte de las industrias farmacéutica y cosmética. El volumen total de exportación de paltas peruanas para 2020 fue de 410.436 toneladas, lo que representó un aumento interanual del 30%.

En general, aquellos países que producen mayor cantidad de paltas también suelen ser los principales consumidores de esta fruta. Sin embargo, en las últimas décadas, la demanda de esta fruta ha crecido considerablemente en varios mercados, provocando un aumento importante del volumen de palta que se destina a la exportación; en concreto las exportaciones han aumentado un 65,6% en los últimos 10 años. Los principales países exportadores de paltas son México (47,0%), Holanda (10,0%), Chile (8,7%) y Perú (7,9%); mientras que los principales importadores de esta fruta tropical son Estados Unidos (44,6 %), Holanda (10,7 %), Francia (8,4 %) y Japón (5,2 %). México es el principal proveedor mundial de paltas. Con un ratio de participación superior al 40%, sus principales clientes son Estados Unidos, Holanda, Francia y Japón. El hecho de que Holanda y Francia aparezcan en ambas listas se explica considerando que reexportan un porcentaje importante de sus importaciones de palta a otros países de la Unión Europea. (Hurtado-Fernández et. al., 2018).

Tabla 4. Exportación mundial de fruta de palta durante 2014

País	(t)	(1000 dólares estadounidenses)
Exportaciones		
México	563,492	1,086,935
Países Bajos	119,885	317,737
Perú	114,515	185,019
Chile	88,360	184,767
España	65,273	155,549
Sudáfrica	50,742	77,480
Israel	48,848	122,121
Estados Unidos	43,211	114,178
Kenia	25,002	29,280
República Dominicana	20,628	22,810
Mundo	1,216,993	2.479.194

Fuente: Pleguezuelo et al., 2018

SENASA, (2021); reportó que las exportaciones de la palta crecieron en un 30% en la campaña 2021 a comparación de la campaña pasada, haciendo un total de 537 460 toneladas. El 30% del volumen total se exportó a los países bajos, el 16.52% se exportó a España y el 16.1% se exportó al mercado norteamericano; estas exportaciones de la palta se realizaron a 38 mercados internacionales.

Las principales regiones que exportaron durante el 2021 fueron: Arequipa, Lima, Ayacucho, Apurímac, Ancash y Huancavelica, estas son las regiones que vienen trabajando de una forma articulada con la autoridad sanitaria SENASA para adquirir certificar sus productos. La libertad es una de las regiones líder en exportar la palta ya que tiene un registro de 207 368 toneladas de palta lo cual representa al 38.5% de la exportación de palta (SENASA, 2021).

La exportación de palta al mercador exterior en el periodo 2021 han registrado un valor de US\$ 1.048.5 millones, en comparación con el año anterior que se obtuvo 39.1% más (US\$ 753.7 millones). En el mes de diciembre 2021, se obtuvo US\$ 3.7 millones en cambio en el año 2020 se tuvo un valor de US\$ 5.3 millones lo que representó un crecimiento descendiente de 29.8%.

Tabla 5. Precio FOB Exportado (US\$ FOB)

MES	2019	2020	2021	Var. %	Var. %
				2019/2020	2020/2021
Enero	2.127.821	4.539.880	9.343.153	113.4%	105.8%
Febrero	5.121.959	17.710.135	30.625.659	245.8%	72.9%
Marzo	34.792.979	53.296.546	83.899.558	53.2%	57.4%
Abril	106.852.429	88.744.426	142.810.036	16.9%	60.9%
Mayo	145.482.392	145.524.473	175.517.566	0.0%	20.6%
Junio	188.446.473	154.902.941	198.519.044	17.8%	28.2%
Julio	181.123.896	148.807.146	199.270.088	17.8%	33.9%
Agosto	73.450.560	105.861.302	127.616.280	44.1%	20.6%
Setiembre	13.095.053	25.415.151	73.145.784	94.1%	187.8%
Octubre	1.147.558	1.841.177	1.769.225	60.4%	3.9%
Noviembre	2.641.603	1.741.804	2.216.796	34.1%	27.3%
Diciembre	2.989.539	5.330.094	3.741.133	78.3%	29.8%
Total	757.272.262	753.715.076	1.048.474.322	50.0%	39.1%

Fuente: MINAG-Sierra Exportadora y Selva, (2022)

2.1.7. Países destino

Perú es el tercer país por debajo de México y República Dominicana en exportaciones de palta (con 745,7 millones de dólares en 2019) y abastece principalmente a Europa. Los principales destinos de exportación de paltas son los Estados Unidos de América (alrededor del 50% de las exportaciones mundiales) y la Unión Europea (alrededor del 28%), siendo Francia, Reino Unido y Alemania los principales mercados consumidores de palta. España es el único país europeo que produce y exporta palta, lo que hace posible la rápida distribución de este producto de gran calidad a este mercado (Moraes et al., 2022).

SENASA, (2021); menciona que la palta puede ingresar a 66 mercados a nivel internacional, siendo la variedad de palta Hass la más exportada con un 94% de las exportaciones. En la campaña del 2021 se exportaron a diferentes países como: Rusia, Japón, Francia, Chile, Reino Unido, China Inglaterra, Corea del Sur, Canadá, Argentina, Costa Rica, Dubái, Dinamarca, Guatemala, Portugal, Hong Kong, Bélgica, Líbano, Ucrania, Marruecos, Austria, Bolivia, Alemania, Suiza, Italia, Arabia Saudita, Finlandia, Panamá, Emiratos Árabes, India, Uruguay, México, Colombia, Argelia, Tailandia y Polonia.

El Ministerio de Economía y Finanzas en colaboración con el programa de Sierra Exportadora presentaron un documento designado Pauta metodológica para la elaboración de planes de negocio de palta en el marco de la ley Procompite; en el documento se muestra los procedimientos que se debe tener en cuenta en la elaboración de los planes de negocio, así como la metodología y los procedimientos técnicos a utilizar para que garanticen su viabilidad. Es por ello que el plan de negocio de la palta (figura 1), se observa la brecha de la palta proyectada para el mercado de España para los años 2017-2021, las cantidades se representan en unidades en toneladas métricas (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2016).

Tabla 6. Brecha de la palta proyectada para el mercado de España

AÑO	DEMANDA TM	OFERTA TM	BRECHA TM
2017	131.722	76.332	55.390
2018	136.485	84.499	51.986
2019	141.256	92.667	48.590
2020	146.037	100.834	45.202
2021	150.826	109.002	41.824

Fuente: MEF (2016)

Tabla 7. Importación mundial de palta durante 2014

País	(t)	(1000 dólares estadounidenses)
Importaciones		
Estados Unidos	571,793	1,141,751
Países Bajos	143,555	326,041
Francia	99,014	230,686
Japón	60,458	162,143
Canadá	57,519	145,811
Reino Unido	41,391	90,739
España	41,034	83,550
Alemania	31,085	89,692
Suecia	19,635	53,715
Bélgica	14,240	29,815
Mundo	1,283,314	2,776,159

Fuente: Pleguezuelo et al., 2018

En el 2021 se exportaron palta a 34 países, siendo el principal destino países Bajos, seguidos por Estados Unidos y España, con envíos por US\$ 340,1 millones (32.4%), US\$ 184.6 millones (17.6%) y US\$ 172.1 millones (16.4%) respectivamente, comprendido por más del 66 % del total de la exportación entre los 3 países destinos. Además, en el mes de diciembre del 2021 los países que tuvieron un mayor incremento en los envíos a diferencia del periodo 2020 fueron Hong Kong (233.1%), Chile (170.3%) y Corea del Sur (147.4%).

Tabla 8. Los 10 principales países destino

PAIS	2019 TM	2020 TM	2021 TM	Var. %	Var. %	Part. %
				2019/2020	2020/2021	2021
Países Bajos	254.011.590	253.344.264	340.103.228	- 0.3%	34.2%	32.4%
Estados Unidos	232.628.073	157.278.399	184,613,229	- 32.4%	17.4%	17.6%
España	115.270.800	130.396.831	172,109,772	13.1%	32.0%	16.4%
Chile	26.959.515	44.520.891	120.361.239	65.1%	170.3%	11.5%
Reino Unido	59.035.607	62.881.740	75.544,579	6.5%	20.1%	7.2%
Hong Kong	9.689.807	9.132.064	30,422,038	- 5.8%	233.1%	2.9%
China	25.702.751	26.067.417	28.207,56	1.4%	8.2%	2.7%
Japón	12.389.272	20.428.542	27.935,722	64.9%	3670.0%	2.7%
Corea del Sur	12	10.252.685	25.362.539	-	147.4%	2.4%
Otros	21.584.834	39.412.243	43,814,410	82.6%	11.2%	4.2%
Total	757.272.262	753.715076	1.048.474.322	-0.5%	39.1%	100.0%

Fuente: MIDAGRI -Sierra Exportadora y Selva, (2022)



Figura 2. Principales Países destinos en el periodo 2021 según precios FOB US\$

Fuente: MIDAGRI-Sierra Exportadora y Selva, (2022)

2.1.8. Producción de palta fuerte por Regiones

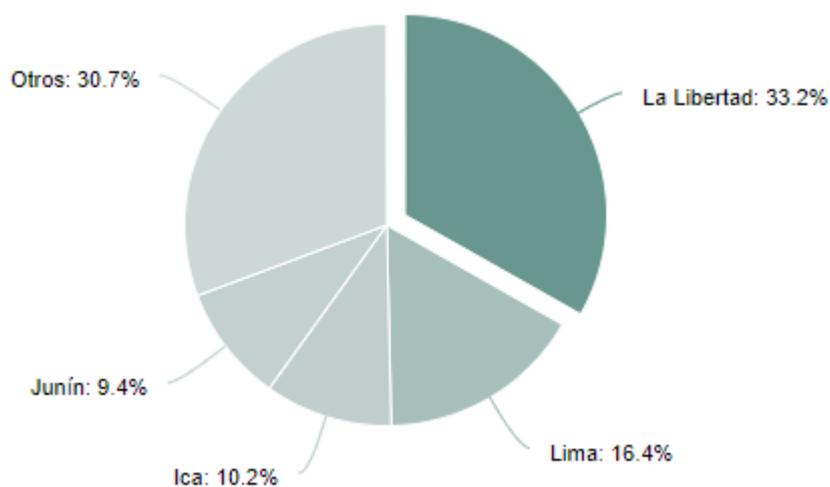
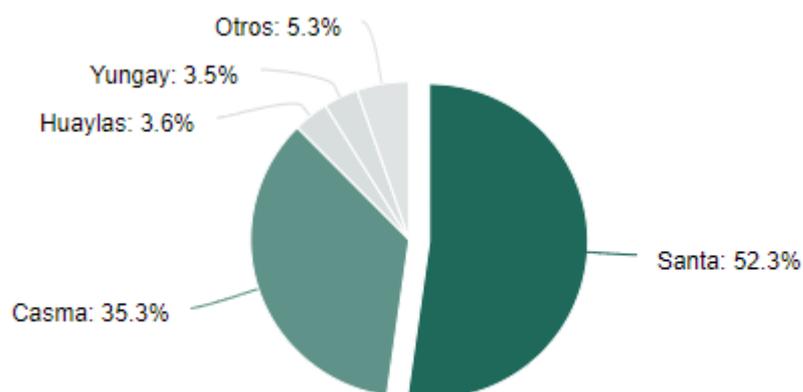


Figura 3. Distribución Regional de Cosechas de Palta (%)

El (Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú [SENASA], 2021); informó que los productores de la región de Ancash exportaron 25 286 toneladas de palta Hass en el año 2021, producción superada al volumen de la campaña pasada. SENASA cuenta en sus registros a 527 lugares certificados para la producción de palta, los cuales son las provincias Del Santa, Huarmey y Casma.



* Periodo de referencia 2014-2019

Figura 4. Región Ancash: Distribución Provincial de Cosechas de Palta (%)

2.2. Marco conceptual

2.2.1. Estrategia

Es un conjunto de acciones que se deben realizar para conseguir y orientar al logro las metas de la organización, con la finalidad de lograr los objetivos de cada proyecto estratégico. Es un proceso cognitivo o decisional que los líderes emprenden para la gestión exitosa de sus empresas (Aranda, 2021).

2.2.2. Análisis de la situación

Evaluación de los componentes internos y externos de la organización, cuyos datos obtenidos facilitaran en la identificación de las fortalezas, debilidades, peligros y oportunidades, diagnosticando qué, cómo y dónde se encuentra la organización (Aranda, 2021).

2.2.3. Pensamiento estratégico

Es la base cognitiva de la innovación empresarial. Es un proceso de toma de decisiones basado en procesos cognitivos humanos y organizacionales, con el propósito de lograr el éxito en el mercado (Calabrese & Costa, 2015).

2.2.4. Dirección estratégica

Es una herramienta útil en la búsqueda de factores de éxito en los entornos interno y externo de las organizaciones. La comprensión más profunda de los gerentes de los patrones económicos actuales se considera un pilar clave de la gestión estratégica, especialmente con respecto a los competidores, las demandas financieras, los gobiernos o los clientes (Murcia et al., 2022).

2.2.5. Gestión

Se encarga de dirigir y administrar una acción encaminada a establecer y cumplir con los objetivos establecidos, además permite precisar la organización de los sistemas, con la finalidad de elaborar una estrategia de desarrollo para gestionar la gestión de la empresa y del personal. Además, es la gestión es muy transcendental para

su acción, porque es la expresa un interés idóneo de influir en un contexto dada (Vilcarromero, 2017).

2.2.6. Exportación

La exportación es un tema central de la investigación en los negocios Internacionales la gran mayoría de las empresas interactúa en los mercados extranjeros a través de la exportación. Las exportaciones permiten a las empresas ampliar sus mercados de productos más allá de las fronteras nacionales ya que llevan a compromisos internacionales, puesto que las decisiones de exportación y sus consecuencias son de gran importancia para la teoría y la práctica de la gestión. La exportación permite que las empresas puedan obtener más beneficios y expandir sus productos a diferentes mercados (Golovko, 2022).

2.2.7. Palta fuerte

La palta fuerte (*Persea americana*) es una fruta con un contenido nutricional muy alto, se considera una de las frutas tropicales más importantes debido al alto contenido de proteínas y vitaminas liposolubles que no están presentes en otras frutas. También contiene altas concentraciones de vitaminas A y B. Además, por su alta concentración de aceite ha sido utilizado por la industria farmacéutica y cosmética, y es muy apreciado por su contenido en ácidos grasos omega, fitoesteroles, tocoferoles y escualeno (Pleguezuelo, et al., 2018).

2.2.8. Agentes acopiadores

Los intermediarios son las entidades que facilitan la distribución de los productos de un fabricante a los consumidores finales. Los acopiadores ejercen diversos roles de mediación para facilitar cualquier aspecto de la interacción entre dos o más actores, actuando como conectores, convertidores y traductores tanto en las interacciones cotidianas en las cadenas agroalimentarias (como los comerciantes y en procesos de cambio e innovación en cadenas de valor) (Virtanen et al., 2022).

2.2.9. Fertilizantes

Los fertilizantes son una parte integral de la producción agrícola actual, ya que proporcionan elementos minerales esenciales para el crecimiento positivo de los cultivos y las cosechas florecientes. Incluso las variedades de plantas de cultivo de alto rendimiento posiblemente no alcancen todo su potencial sin obtener una dosis equilibrada de fertilizantes. Los fertilizantes se agrupan ampliamente en dos: (i) fertilizantes inorgánicos o químicos que incluyen fertilizantes nitrogenados, fosfatados, potásicos y complejos y (ii) fertilizantes orgánicos que comprenden estiércol de granja, harina de huesos, compost, abono verde, etc. (Khan et al., 2018).

2.2.10. Rentabilidad

La rentabilidad es una medida de la ganancia financiera que se genera a partir de una determinada inversión. La rentabilidad en los sectores agropecuarios, que en última instancia involucra precios y costos, depende de variables como el clima, tipo de cambio, tasas de interés, precios de activos alternativos en el proceso productivo, precios de productos alternativos para el consumidor, ingresos, políticas tributarias, entre otras (Philip et al., 2022).

2.2.11. Monopolio

Es una sola empresa que domina un mercado y vende un producto que tiene pocos sustitutos. Esto le permite a la empresa aumentar los precios de venta al restringir la producción y producir productos de calidad inferior para obtener ganancias más altas de lo que habrían sido en un mercado más competitivo (DePamphilis, 2019).

2.2.12. Matriz DAFO

Es una herramienta de planificación estratégico para evaluar el entorno interno y externo de una organización para que las empresas tomen decisiones estratégicas. Este análisis FODA permite a las empresas analizar su situación actual y proporciona

respuestas a las preguntas sobre dónde y cómo quieren estar en el futuro (Büyükoçkan et al., 2021)

2.2.13. Factores estratégicos

Los factores estratégicos son los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) clave que una organización (grupo, persona, etc.) enfrenta y afectan sus objetivos. Se pueden desarrollar estrategias apropiadas para maximizar las fortalezas, eliminar las debilidades, aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas (Amirshenava et al., 2022).

2.2.14. Planeamiento estratégico

El planeamiento estratégico es un programa de actuación que consiste en establecer lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos lograrlo. Para ello hay que plantearse y contestar de forma sistemática y estructurada. El plan estratégico pretende trazar una hoja de ruta que señale los pasos para alcanzar nuestra misión: convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados) (Moreno-Giménez, 2014).

2.2.15. Enfoque de sistemas

Identifica y comprende la complejidad de los subsistemas y procesos que interactúan dentro de la organización, mejorando así la capacidad de la organización para cumplir sus objetivos (Hajrizi, 2012).

2.2.16. Desarrollo sostenible

Es el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (Calabrese & Costa, 2015).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Hipótesis central de la investigación

Un plan estratégico adecuado permitirá el acceso al mercado de exportación a los productores de palta fuerte del Distrito de Macate, Provincia del Santa, Región Ancash.

3.2. Variables e indicadores de la investigación

En la tabla 9, se muestra la operacionalización de la variable cualitativa en la cual se detalla el tipo de variable de estudio (Plan estratégico), la definición operacional, dimensiones, indicadores y escala de medición.

Tabla 9. Operacionalización de la variable

Variable de estudio	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Escala De Medición
Plan estratégico de Exportación	El plan estratégico de exportación es una importante herramienta de gestión que se utiliza para solucionar problemas dentro una organización, y lleva un proceso sistemático, el cual se empieza haciendo un diagnóstico situacional de la organización, luego se plantea las estrategias de mejora para los productores de palta fuerte, donde se indica la participación activa de los productores, capacitación y talleres, por últimos se realizará una evaluación y monitoreo para verificar el nivel de cumplimiento y así los productores de palta puedan acceder al mercado exportador.	Diagnóstico Situacional	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz FODA • Análisis PESTEL • Análisis 5 fuerzas de Porter • Cadena de Valor 	Nominal
		Estrategias	$C = \frac{N^{\circ} \text{ capacitaciones}}{\text{total capacitaciones anuales}} \times 100$	Nominal
		Monitoreo y Control	% Nivel de cumplimiento plan estratégico	Nominal

3.3. Métodos de la investigación

En la presente investigación se utilizó los métodos teóricos y empíricos ya que el método teórico permitió realizar un análisis y síntesis del objeto de estudio, y también permitió realizar una deducción e inducción de la información obtenida. Con el método empírico se logró obtener información por medio de la observación y la medición, información relevante para la investigación.

La metodología aplicada es de tipo exploratorio debido a que consistió en la participación activa a través de reuniones y entrevistas con las asociaciones de agricultores, exploración in situ en los terrenos agrícolas de los productores de Macate, visita a los lugares de la realización de comercio, asimismo, se utilizó informaciones secundarias de diversos artículos científicos, tesis, libros, boletín informativo, páginas web estadísticas, entre otros, además de conocimientos empíricos basados en la experiencia. Para la realización del diagnóstico situacional se consideró toda la línea de producción de Palta fuerte, tomando en cuenta experiencias productivas del Valle de Nepeña y la región La Libertad que se dedican a la producción y exportación de palta fuerte de forma significativa.

3.4. Diseño o esquema de la investigación

Para esta investigación se utilizó el diseño no experimental transversal porque se recopilaron datos a partir de un momento único, con el fin de describir las variables presentes y analizar su incidencia.

Según su propósito es aplicada porque se utilizó conocimiento para solucionar los problemas que atraviesan los productores de palta del distrito de Macate a través del Plan estratégico.

Según su enfoque es cualitativo ya que se hizo registros narrativos de los fenómenos que se estudió mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas.

Según su alcance es descriptiva y exploratoria, tipo descriptiva porque se basó en la descripción de cualidades o características del objeto de estudio, así como identificar los factores claves para diseñar un Plan estratégico para que los productores de palta fuerte del Distrito de Macate puedan ingresar al mercado exportador, y tipo explorativa porque es un tema poco estudiado.

3.5. Población y muestra

La población para el trabajo de investigación fueron los 756 pequeños productores de palta fuerte del distrito de Macate, provincia del Santa, departamento Ancash.

La muestra estuvo constituida por 85 productores de palta fuerte del distrito de Macate. La cantidad de la muestra se obtuvo utilizando el Muestreo Probabilístico o Muestreo Aleatorio, teniendo en cuenta que es una población conocida (Aguilar-Barojas, 2005).

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Dónde:

Z_a = Nivel de confianza ($Z = 95\% = 1.96$)

p = Probabilidad a favor ($p = 0.50$)

q = Probabilidad en contra ($q = 0.50$)

N = Tamaño de la población

d = error de estimación (10%)

n = Tamaño de la muestra

3.6. Actividades del proceso investigativo

El proceso investigativo inició a través de un análisis situacional, con el fin de entrar en contexto y familiarizarnos con la situación actual de los productores de palta fuerte del Distrito de Macate - Ancash, asimismo se definió la visión de la organización (imagen futura de la organización), y

con ellos se identificó los factores claves que influyeron de forma positiva o negativa a la visión o futuro de la organización. Los factores que se estudiaron fueron previamente descritos y se sometieron al método de Análisis Estructural con el objeto de que se determine los niveles de dependencia e influencia, para que se puedan encontrar las variables estratégicas claves que ayudaron a la formulación de hipótesis, construcción del Escenario Apuesta y el Plan estratégico. Las actividades del proceso investigativo conforme a la figura 00, ha seguido los siguientes pasos:

1. Análisis situacional

Partiendo de los resultados tanto de la información primaria y secundaria compilada, se procedió a realizar la identificación, descripción y análisis de evaluación del contexto actual en la producción y comercio de palta de fuerte en el Distrito de Macate – Ancash. El análisis situacional se realizó utilizando la técnica de Matriz FODA, asimismo para el análisis externo se tomaron en cuenta el Análisis Porter de las Cincos Fuerzas (microentorno) y Análisis PESTEL (macroentorno). Para el análisis interno se consideró la metodología de Cadena de Valor.

2. Determinación de los Factores Claves de estudio

Los ejes estratégicos se sometieron a la técnica de Análisis estructural o Plano Influencia – Dependencia, según se describe en el Anexo LUCIA. Este método de análisis permitió describir un sistema, es decir, identificar cuáles son realmente los factores claves en la producción de palta fuerte en el Distrito de Macate – Ancash, y su interrelación entre estos, de acu

3. Definición de acciones y objetivos

En esta fase se empleó la herramienta y análisis sistémico del Árbol de problemas para el análisis y determinación de los objetivos. Posteriormente como parte estructural se determinó las acciones conforme a los factores claves, asimismo se definió indicadores y los supuestos para cada objetivos y acciones empleando el enfoque de marco lógico.

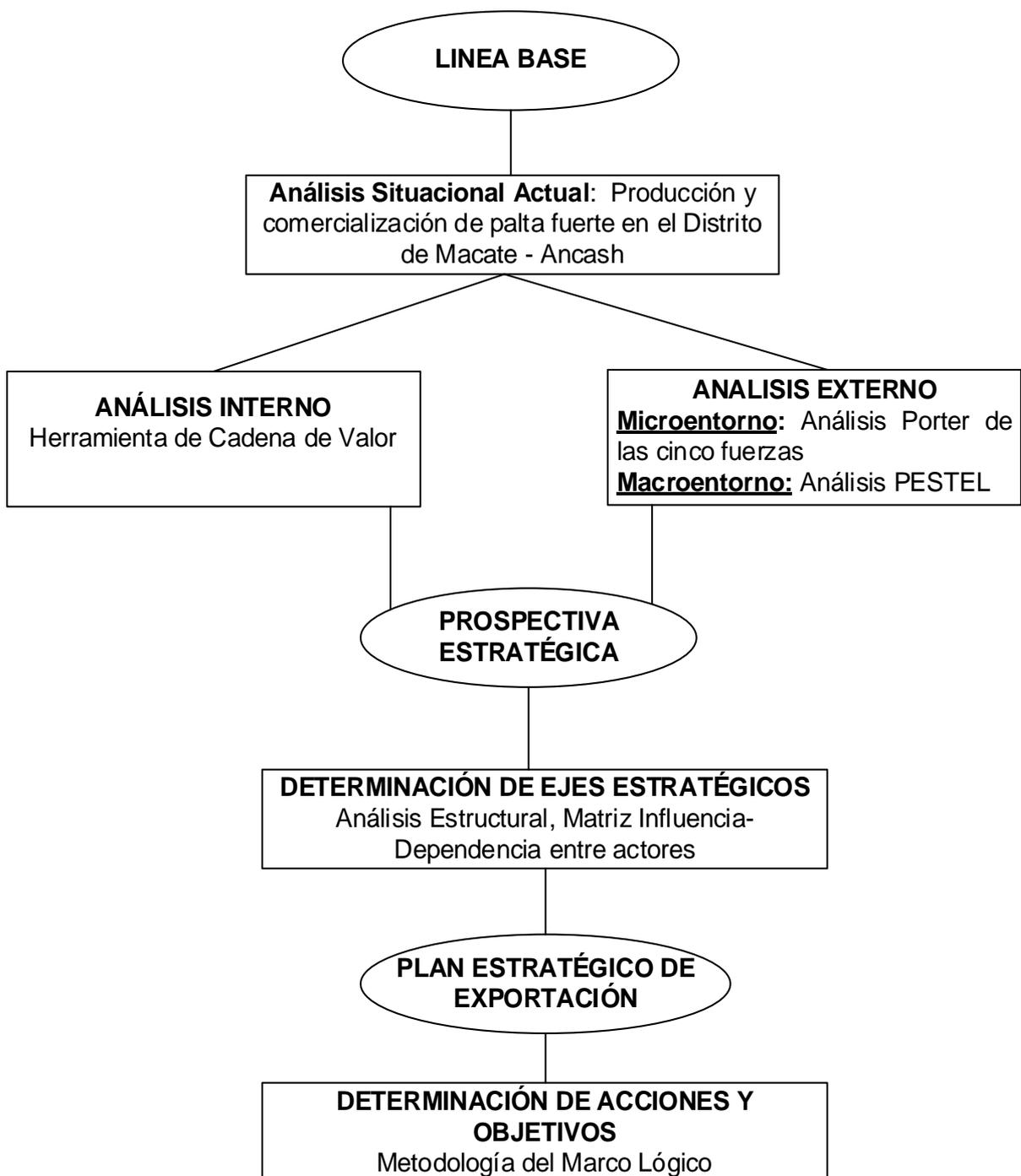


Figura 5. Diagrama de actividades del proceso investigativo

3.7. Técnicas e instrumentos de la investigación

Para la investigación se utilizó diversas técnicas e instrumentos en la recopilación de la información.

Observación: se realizó la observación del objeto de estudio con la finalidad de obtener información para la investigación.

Encuesta: se aplicó una serie de preguntas a los productores de palta fuerte con opciones múltiples, con el fin de conocer cuáles son las necesidades, sus puntos de vista y el grado de conocimiento de los productores. La encuesta fue validada por el juicio de 4 expertos, estos profesionales con experiencia en el tema.

Entrevista: se realizará una conversación con preguntas y respuestas abiertas para obtener información de los productores de palta fuerte.

Talleres: se efectuó una serie de talleres con la participación de manera activa por parte de los productores de palta fuerte para recolección de información y procesamiento de datos.

Análisis documental: se seleccionó la información relevante en documentos para expresar el contenido sin enigmas.

3.8. Procedimiento para la recolección de datos

Los datos fueron recolectados de las encuestas, entrevistas, talleres y de la observación aplicado a los productores de palta fuerte, asimismo se revisó información de la literatura disponible hasta la fecha sobre contenidos relacionados a la producción de la palta fuerte, tecnología usada en su producción, comercialización en el mercado local e internacional de la palta y su impacto ambiental generado. La recolección de datos se realizó en la campaña del mes de diciembre del 2022 en el Distrito de Macate.

3.9. Técnicas de procesamiento y análisis de los datos

Los resultados de la investigación fueron procesados con el software SPSS versión 20, además se utilizó la hoja de cálculo de Microsoft Excel. Estos resultados fueron expresados a través de cuadros, tablas estadísticas, gráficas, etc. Para cada pregunta del cuestionario, entrevista y taller se asignó un puntaje por cada respuesta para su procesamiento de los datos en el software SPSS.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis situacional del sector producción de palta fuerte en el Distrito de Macate – Ancash

Para diseñar el plan estratégico y a la vez conocer el contexto actual sobre la producción y comercialización de palta fuerte del Distrito de Macate, se aplicó la encuesta a la muestra de 85 productores de un total de 756 productores.

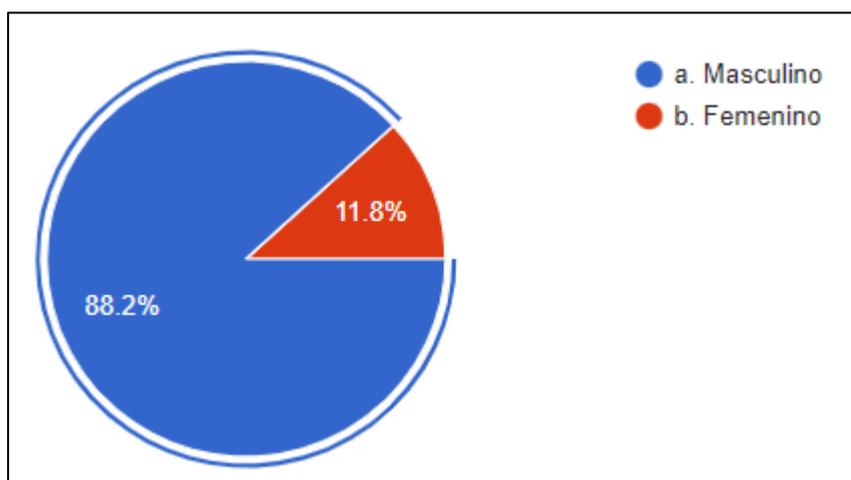


Figura 6. Género de los productores

De acuerdo a la figura 6, el 88.2% de los productores son del género masculino y el 11.8% de los productores son del género femenino. Esto se debe a que el trabajo en el campo requiere de esfuerzo físico y arduo, por ello la mayoría de los productores están representados por varones, y las mujeres tienen una mayor participación en las actividades domésticas que incluyen un trabajo reproductivo (procesamiento y preparación de alimentos, cuidado de los miembros de la familia, recolección de agua, mantenimiento de sus hogares, etc.) y trabajo productivo (cultivo, crianza de animales, trabajo asalariado en empresas agrícolas, etc.). Por ello, en las últimas dos décadas ha habido una tendencia inversa de “feminización” en la agricultura, impulsada por el creciente número de mujeres agricultoras (Khed & Krishna, 2023).

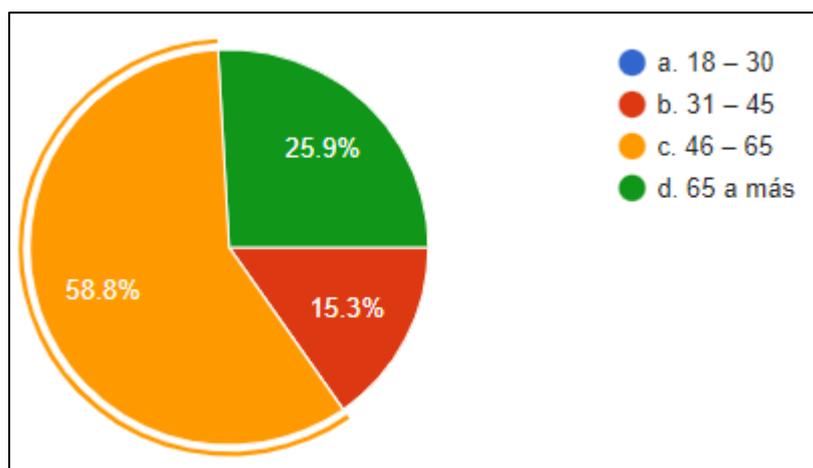


Figura 7. Edad de productores

Los datos obtenidos mediante la encuesta, dieron como resultado que de los productores que realizaron la encuesta, 58.8% están en el rango de 46 a 65 años, el 25.9% está entre el rango de 65 años a más y el 15.3% restante está en el rango de 31 a 45 años. La edad de los agricultores y su experiencia en la agricultura es la principal responsable en la toma de decisiones ya que se ha asociado con numerosas estrategias y características de gestión para realizar la agricultura (Burton, 2006). Para una mejor explotación de los terrenos estos tienen que ser administradas por personas con bastante experiencia en el sector.

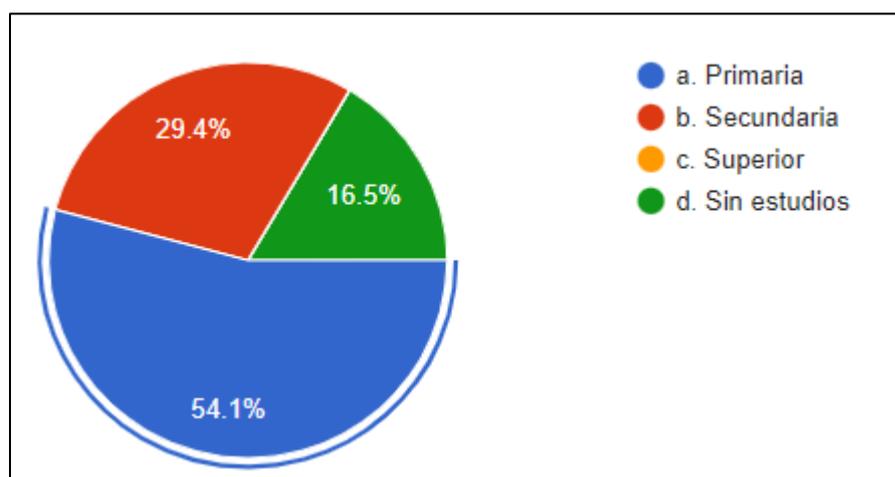


Figura 8. Grado de instrucción del productor

En la figura 8 se observa el que 54.1% de los productores cuentan con estudios de primaria y el 29.4% tienen secundaria, mientras que el 16.5% de los productores de 65 años de edad a más no cuentan con estudios. Diferentes estudios han identificado que la educación es un factor importante en la adopción de prácticas para la agricultura, las investigaciones también señalaron la importancia de recibir información constantemente y estar actualizados. (Gerdes, Suri & Goldstein, 2020).

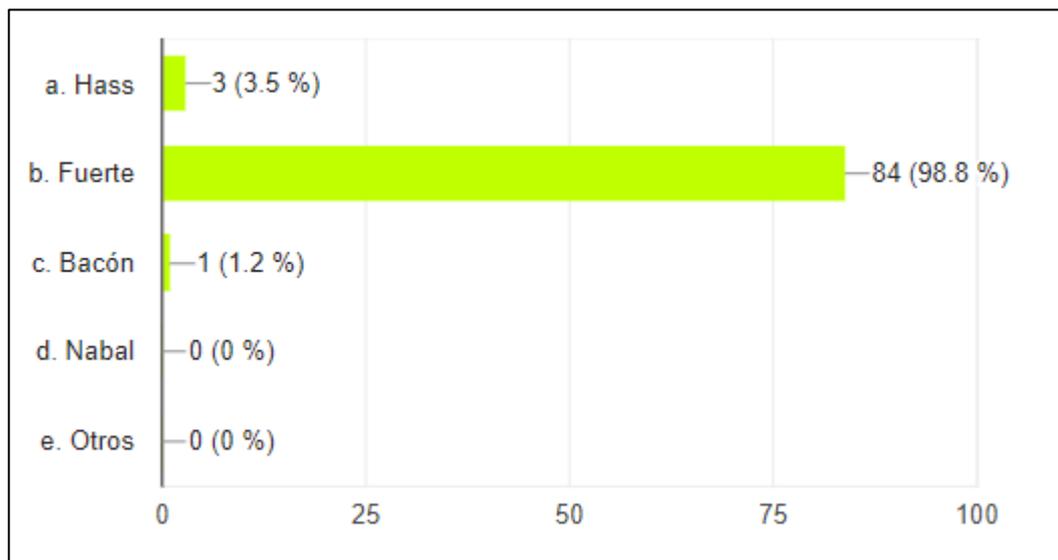


Figura 9. Variedad de palta cultivada

La mayoría de los productores de palta fuerte del Distrito de Macate se dedican al cultivo de palta variedad Fuerte (98.8%), mientras que el 3.5% y el 1.2% se dedican al cultivo de palta de variedad Hass y Bacón respectivamente. Los productores del Distrito se dedican al cultivo de palta fuerte debido a que esta variedad no es muy exigente en el mercado en cuanto a estándares de calidad además que el descarte de esta variedad es demandado en el mercado nacional, es por ello, que los productores no se arriesgan a cambiar la variedad de su cultivo. En todo el mundo se cultivan diferentes variedades de palta, entre ellas Bacon, Hass, Fuerte, Ettinger, Pinkerton, Reed y Lula, entre otras. En particular, se destaca la variedad Hass que domina el mercado internacional gracias a su larga vida útil y alta calidad nutricional. Se ha prestado poca atención a otras variedades como la Fuerte y el Bacón por la tolerancia al frío, lo

que limita las mejoras en el manejo postcosecha de esta variedad comercial. Si bien la producción mundial de 'Hass' hoy en día alcanza hasta el 88%, la palta fuerte representa un porcentaje relevante de la producción de palta y su apreciación es cada vez mayor para los consumidores debido a las propiedades que lo diferencian de 'Hass'. Sin embargo, la palta Hass es el cultivar más comercializado a nivel mundial (Vilca et al., 2022).

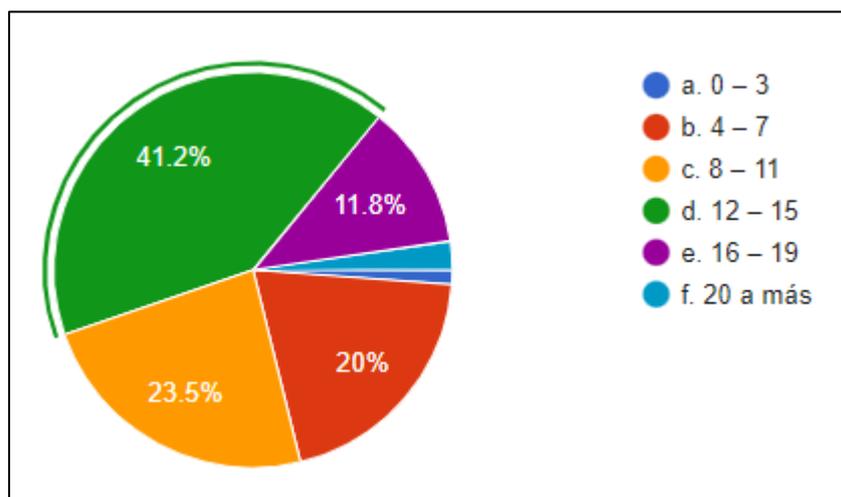


Figura 10. Tiempo dedicado al cultivo de palta fuerte (años)

En la figura 10, se observa que el 41.2% de los productores se dedican al cultivo de palta fuerte hace 15 años, el 23.5% se dedican al cultivo de palta fuerte hace 11 años, el 20% de los productores se dedican al cultivo de palta fuerte hace 7 años, mientras que el 11.8% se dedican al cultivo de palta fuerte hace 19 años. Además se observa que el mayor porcentaje de los agricultores ya han realizado las cosechas de sus cultivos de palta ya que las plantas de palta dan una cosecha comercial después del segundo año después de la siembra, pero la madurez completa se alcanza en los 4 o 5 años (Esteve-Llorens, 2022).

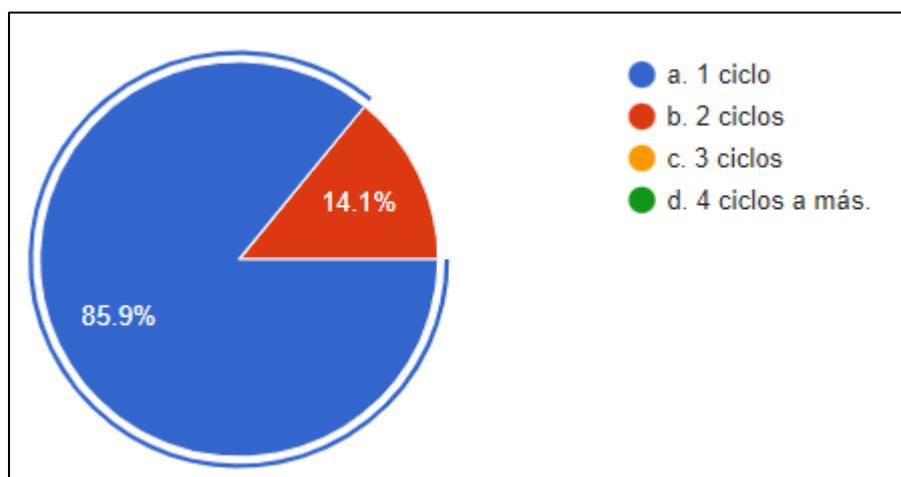


Figura 11. Ciclos al año de cultivo de palta

El 85.9% de los productores se dedican al cultivo de palta fuerte en un solo ciclo y 14.1% se dedican en dos ciclos. Esto se debe a la composición del fruto de la palta ya que presenta diferencias en función de factores como la variedad, las condiciones ambientales, las prácticas de cultivo (riego, reguladores de crecimiento, madurez, etc.), mostrando abundante variación en su forma, peso, tamaño y composición química (Alkaltham et al., 2021).

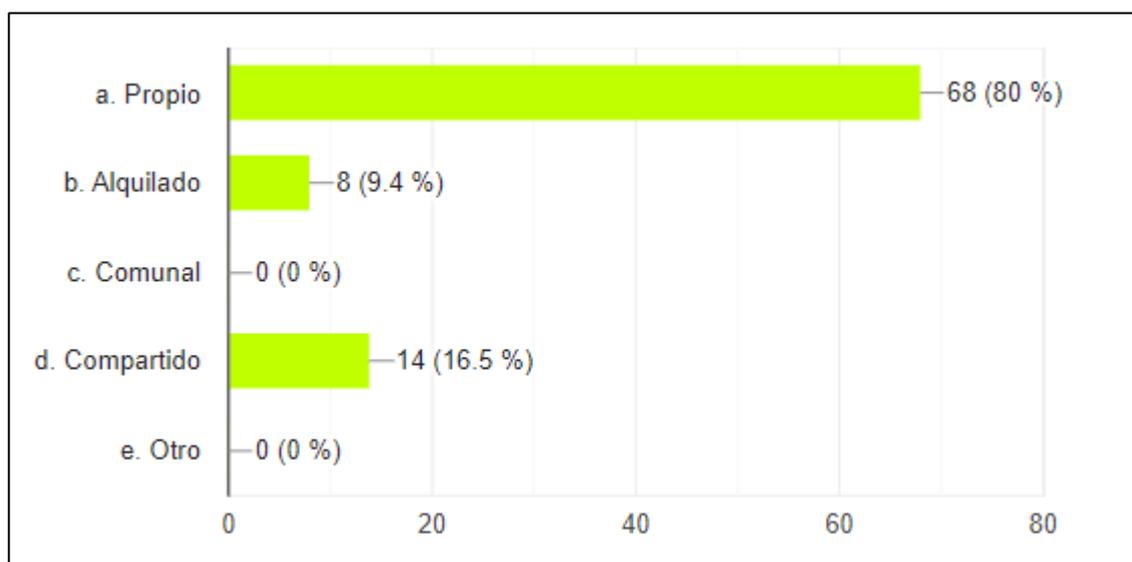


Figura 12. Terreno en el que se dedica a la actividad agrícola

Según la figura 12, el terreno en el que los productores se dedican al cultivo de palta fuerte son en su mayoría propios (80%), el 16.5 % de los

productores cultivan su palta fuerte en predios compartidos, mientras que el 9.4% alquilan predios para el cultivo de palta fuerte. Investigar el conocimiento a nivel de área de cultivo es fundamental ya que los pequeños agricultores de pocas hectáreas o incluso una fracción de hectárea son características de los sistemas de producción familiar; por lo tanto, constituyen la clave para contribuir a la producción alimentaria (Altieri y Nicholls, 2008).

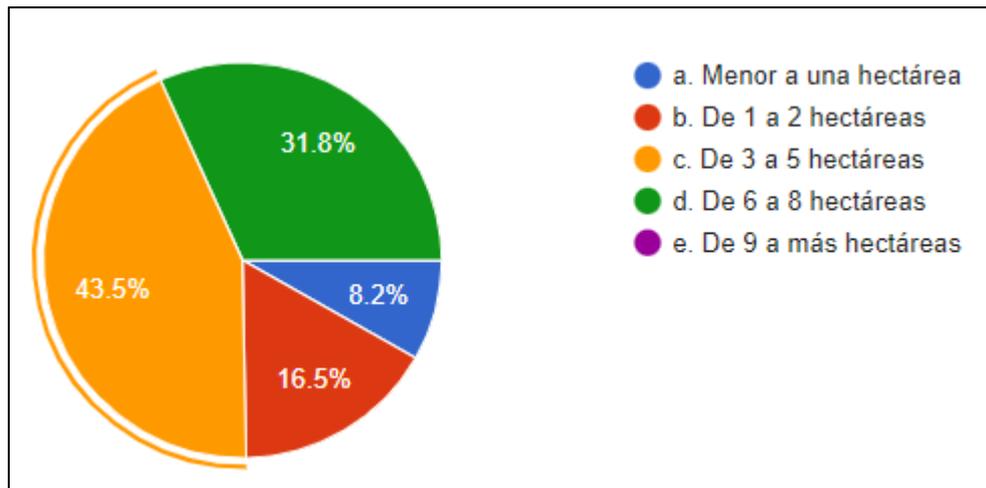


Figura 13. Cantidad de terreno dedicado al cultivo de palta fuerte

En la figura 13, se observa que el 43.5% de los productores destinan menos de 5 hectáreas de terreno para el cultivo de palta fuerte, el 31.8% de los productores destinan menos de 8 hectáreas para el cultivo, mientras que un porcentaje importante (16.5%) de los productores destinan menos de 2 hectáreas para la siembra de palta fuerte. En el Distrito de Macate predomina el minipredio debido a que la mayor parte de los productores tienen de 3 a 5 hectáreas de cultivo de palta fuerte. La palta son frutas tropicales muy consumidas en todo el mundo y se han convertido en frutas populares en los últimos años, este alto consumo está relacionado con un aumento en la producción y con una mayor demanda por parte de los consumidores debido a sus beneficios nutricionales (Cabrera-Díaz et al., 2022), por ello año tras año los agricultores se dedican más al cultivo de la palta.

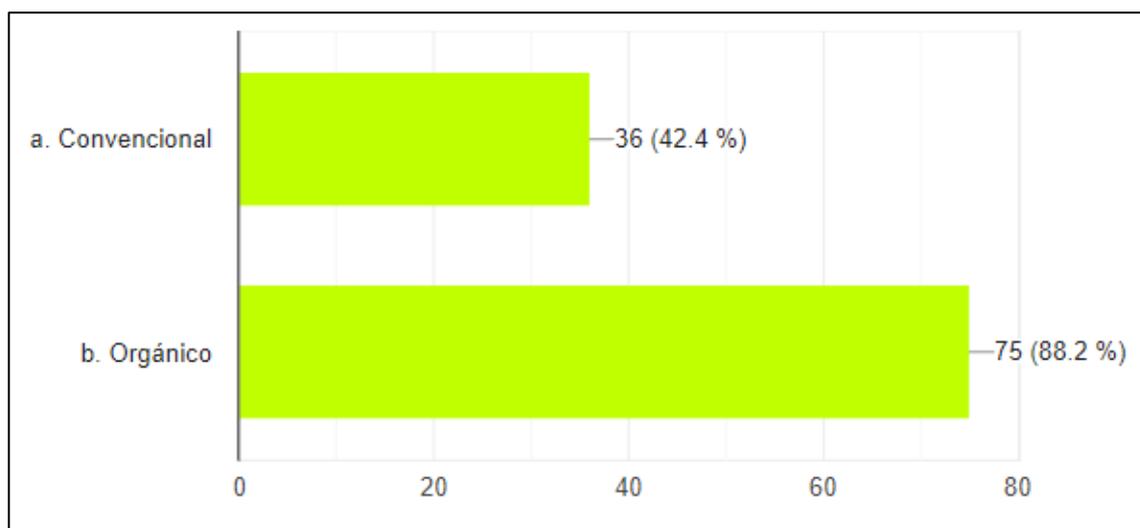


Figura 14. Forma de cultivo de la palta fuerte

En la figura 14, se observa que la forma de cultivo de palta más importante en el Distrito de Macate es el método orgánico (88.2%), mientras que el 42.4% de los productores se dedican al cultivo de palta fuerte bajo el método convencional. Hoy en día el mercado es más exigente y buscan palta orgánica, ya que la producción bajo el sistema orgánico está creciendo constantemente en el cultivo de paltas, esto brinda un valor agregado (diferenciado) respecto a los competidores del sector. Cada vez se reconoce más la importancia del conocimiento ancestral, local y tradicional de los agricultores, que contribuye al conocimiento científico en las prácticas agrícolas, esta percepción se basa en sus puntos de vista, conceptos, experiencias, tiempo de labores en sus terrenos, así como su capacidad de relacionarse con el medio; sin embargo, este conocimiento se está perdiendo debido a múltiples cambios culturales, socioeconómicos y políticos, que están dañando los recursos naturales y, por ende, afectando la seguridad alimentaria (Jiménez et al., 2022); la experiencia y el conocimiento de los agricultores en áreas rurales es de suma importancia para complementar con conocimiento científico y así obtener beneficios en el cultivo de la palta orgánica. La demanda de los consumidores de productos agrícolas orgánicos y las preocupaciones ambientales y de salud pública sobre la aplicación de altos niveles de productos químicos utilizados por los agricultores han aumentado el

interés en el desarrollo de métodos más seguros para el manejo poscosecha (Sarkhosh et al., 2017).

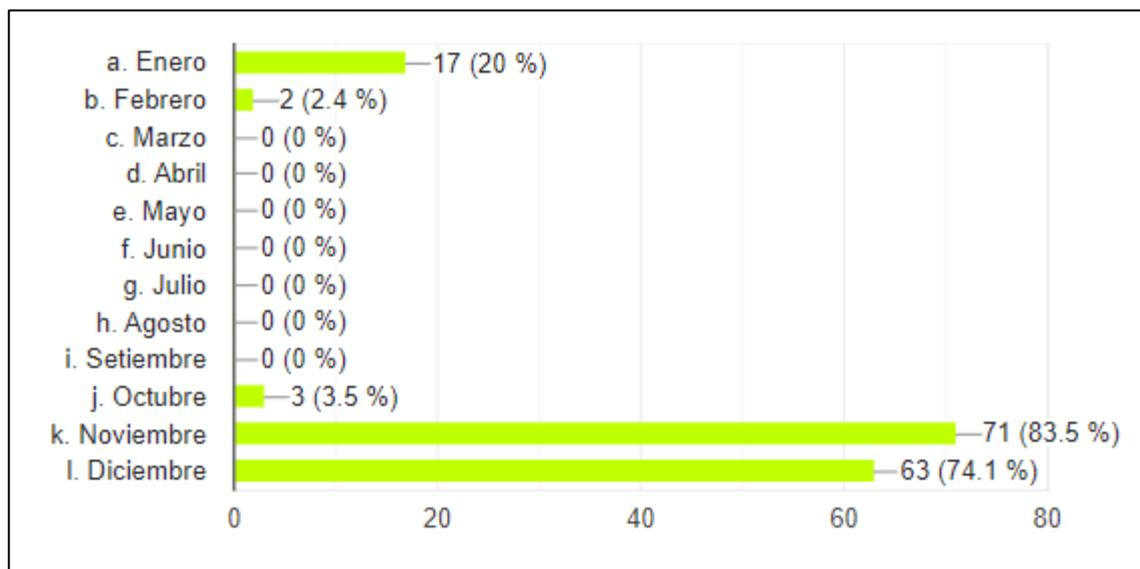


Figura 15. Periodo de cosecha de palta fuerte

De la figura 15, el periodo de cosecha de palta fuerte en el Distrito de Macate está entre Octubre – Febrero, siendo la curva exponencial más alta de producción de palta entre los meses de noviembre a diciembre. Las condiciones climáticas y sistemas de manejo muy diferentes, conduce a una gran variación en su duración de la cosecha de la palta, no existen estudios que analicen integrando diferentes factores previos a la cosecha como el clima, el suelo y el manejo de la plantación (Ferreyra et al., 2016).

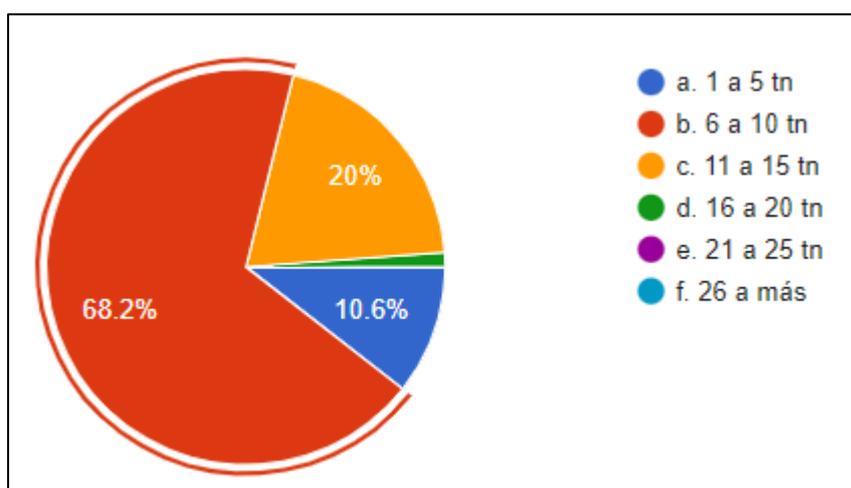


Figura 16. Cantidad en promedio de la cosecha de palta fuerte por hectárea

En la figura 16, se observa que el 68.2% de los productores cosechan menos de 10 toneladas por hectárea, esto quiere decir que el volúmen total de cosecha no supera las 10 toneladas, el 20% de los productores cosechan menos de 15 toneladas de palta por hectárea, mientras que el 10.6% de los productores cosechan menos de 5 toneladas de palta fuerte por hectárea. El aumento de la productividad ha sido un tema de investigación activo en los últimos años, esto se debe en parte a la creciente demanda de alimentos como resultado del aumento de la población, así como a la migración de la mano de obra hacia las zonas urbanas (Vásconez & Cheein, 2022).

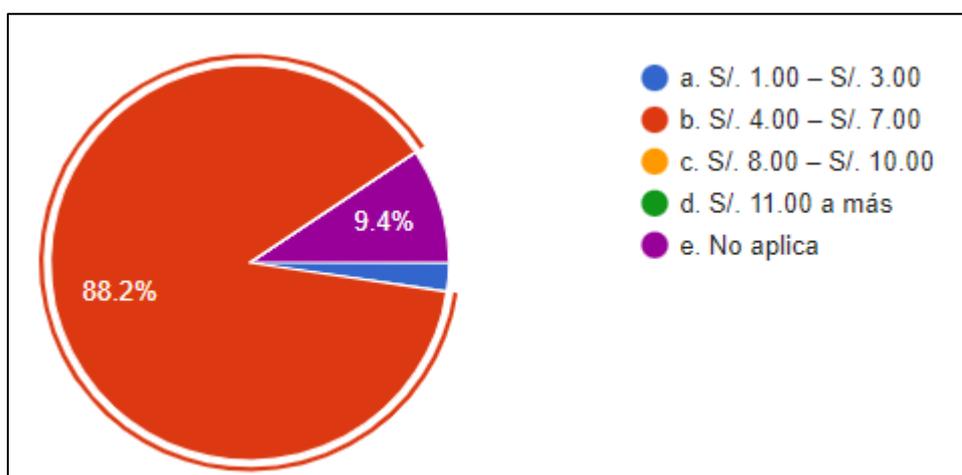


Figura 17. Costo por kilogramo de venta de palta fuerte (orgánico)

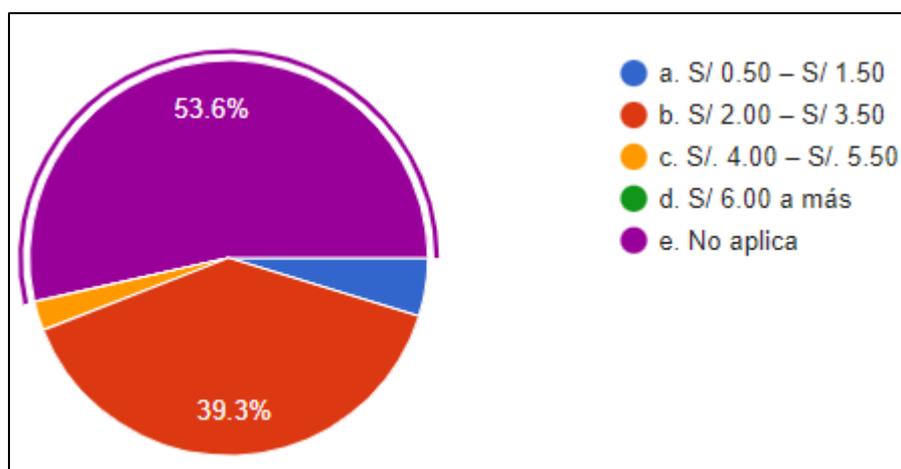


Figura 18. Costo por kilogramo de venta de palta fuerte (convencional)

De la figura 17 y 18, el precio promedio por Kg de palta fuerte bajo el sistema orgánico es de S/4.00 – S/. 7.00, mientras que el precio promedio bajo el sistema convencional es de S/ 2.00 – S/. 3.50. Se observa que el precio de la palta fuerte bajo el método orgánico es más caro respecto al método convencional, sin embargo, el precio es muy variable de acuerdo al sistema de cultivo, comportamiento, destino del mercado y la crisis actual que está viviendo el Perú con el abastecimiento de fertilizantes.

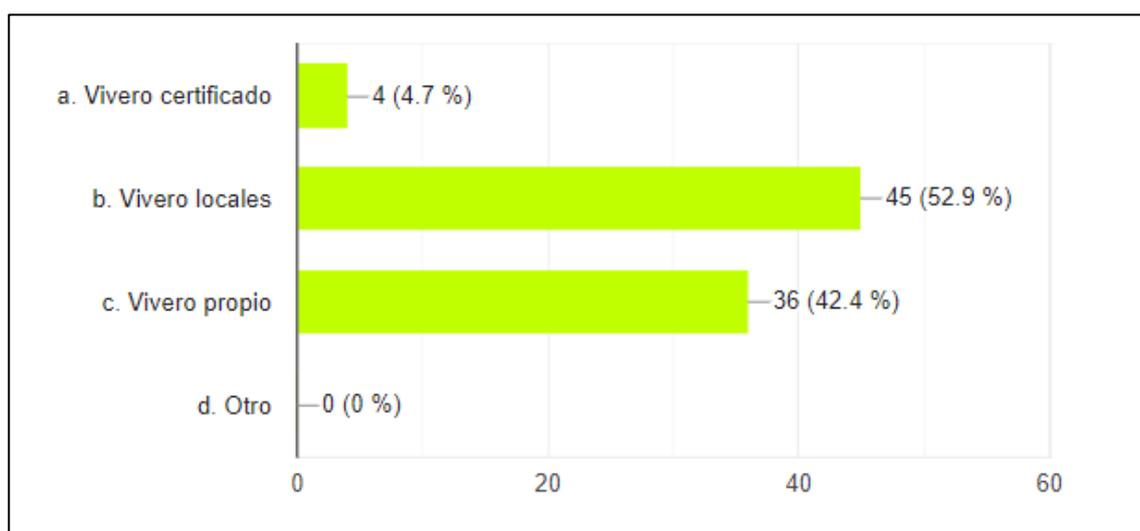


Figura 19. Procedencia de las plantas de palta fuerte

De la figura 19, el 52.9% de los productores adquirieron sus plantas de palta fuerte de viveros locales y el 42.4% adquirieron sus plantas de viveros propios. En el distrito de Macate hay viveros las cuales las plantas nativas son provenientes de la zona, es por ello que se generan oportunidades de empleo al utilizar a los miembros de familia reduciendo los costos pero hay mayor riesgo de conseguir plantas con problemas de sanidad.

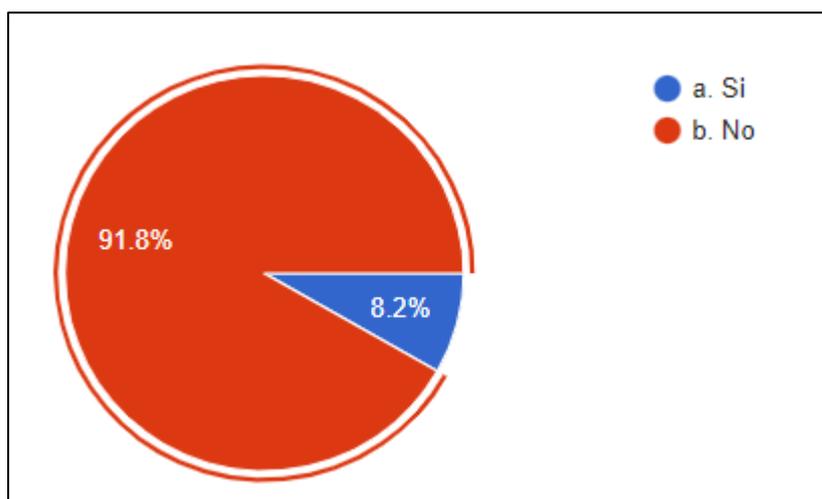


Figura 20. Supervisión de cultivo por algún especialista

En la figura 20, se observa que solo el 8.2% de los productores cuentan con personal especializado para el monitoreo de sus cultivos, mientras que el 91.8% no cuentan con un personal especializado para el monitoreo de sus cultivos, esto quiere decir que los mismos productores se dedican al monitoreo y supervisión de sus cultivos. La actividad agraria es una fuente del propio empleo pero hay agricultores con mayor a 5 hectáreas de cultivo que utilizan los servicios de proveedores especializados como el SEDIR, SENASA y entre otros profesionales especializados.

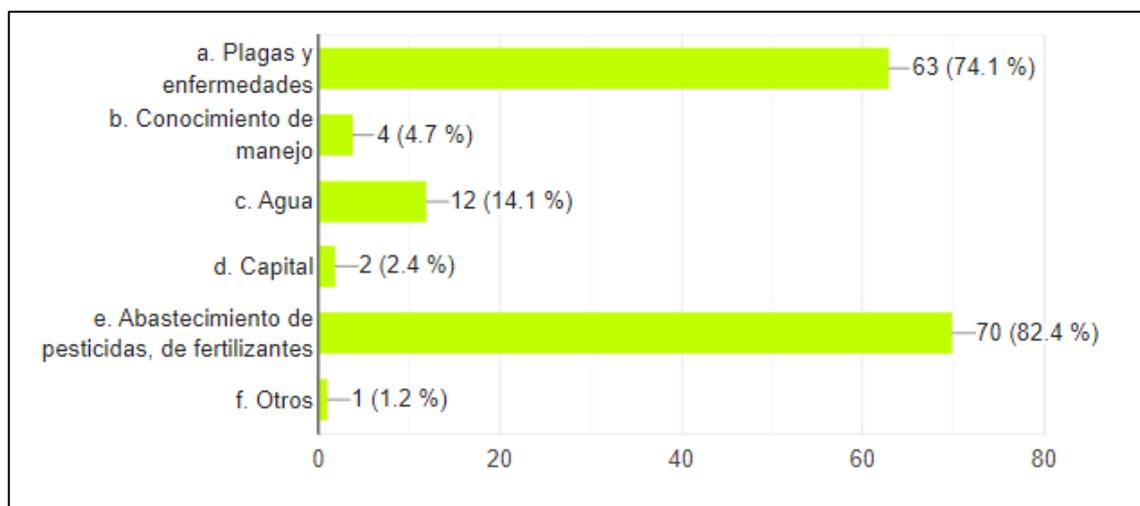


Figura 21. Problemas relacionados con en el cultivo de palta fuerte

De la figura 21, el abastecimiento de fertilizantes es el problema más relevante para la actividad agrícola, a la par de las plagas y enfermedades que es otro problema en el cultivo de palta fuerte. Otro de los problemas

relacionados con el cultivo es el recurso hídrico (agua) debido a fenómenos de El niño y sequías que son pocos frecuentes y otro problema menos incidente es el conocimiento de manejo esto se debe a la experiencia y a las charlas que reciben por instituciones como SENASA.

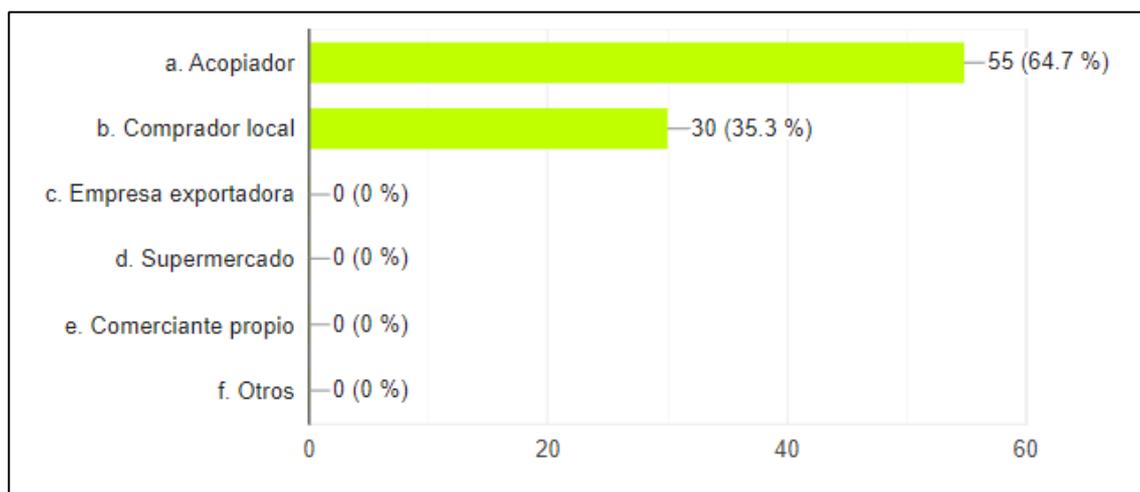


Figura 22. Destino de venta de palta fuerte

En la figura 22, se observa que gran parte de los agricultores (64.7%) destinan sus ventas a agentes acopiadores, mientras que el 35.3% tienen como canal de venta de palta fuerte a los compradores locales.

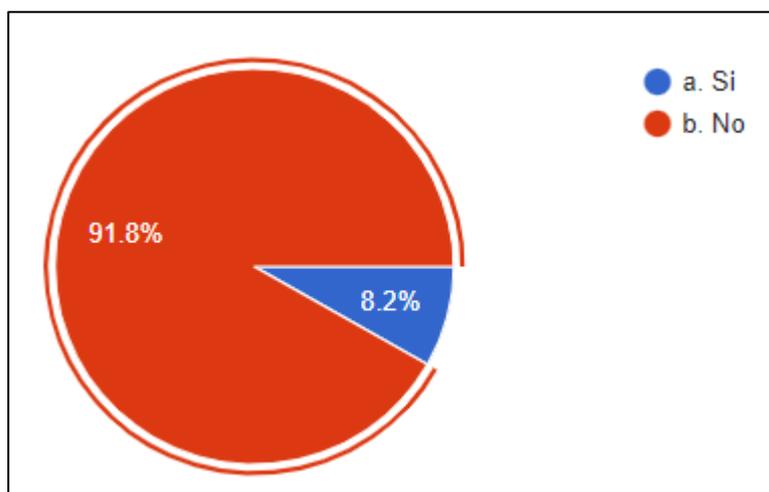


Figura 23. Contrato de venta para la palta fuerte

De la figura 23, la mayor parte de los productores no tienen contrato de venta para la palta fuerte (91.8%), debido a que la palta fuerte lo venden al mejor postor, es decir, lo ofertan al que mejor paga al instante y al contado, como ejemplos los intermediarios; sin embargo el 8.2% de los

productores si cuentan con contrato de venta, esto se debe a que el resto de los productores tienen contrato con las plantas agroexportadoras.

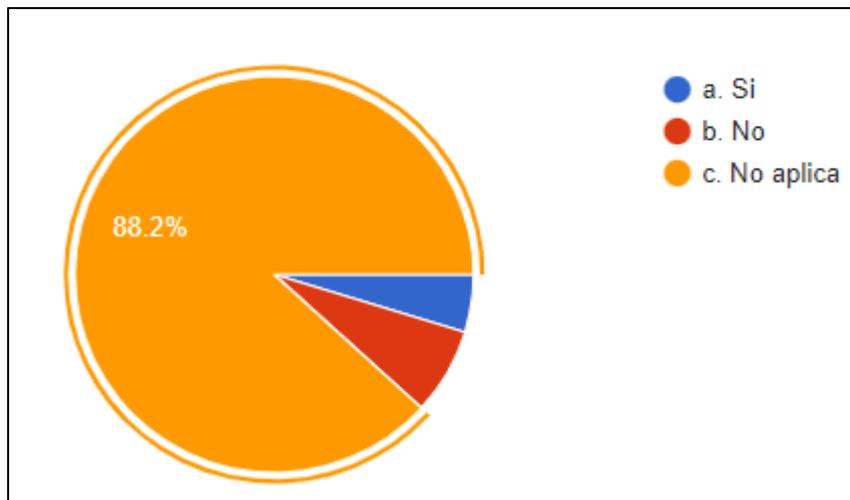


Figura 24. Cumplimiento de las cláusulas (en caso de contar con un contrato de venta)

En la figura 24, se observa que la mayor parte de los productores encuestados no aplican en el cumplimiento de las cláusulas debido a que no cuentan con un contrato de venta (88.2%), mientras que el resto de los encuestados si cumplen con las cláusulas del contrato.

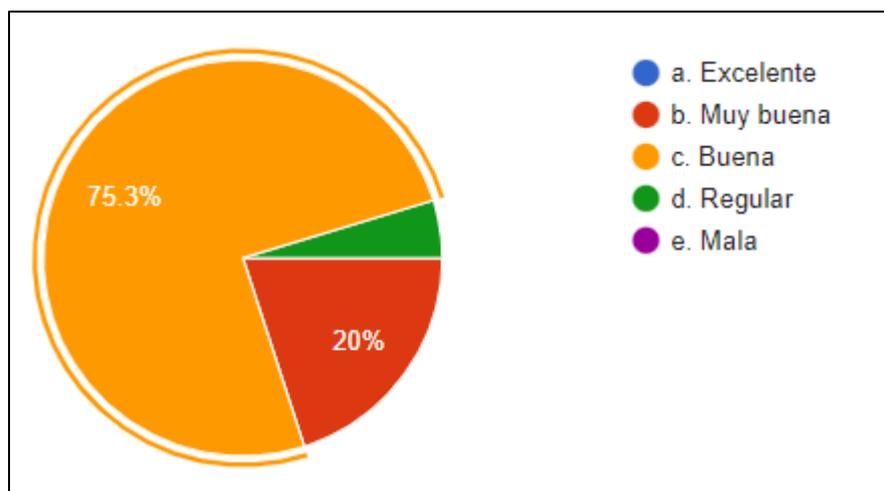


Figura 25. Relación con los compradores de palta fuerte

En la figura 25, se observa que el grado de relación con los compradores de palta fuerte oscila de bueno a muy bueno, esto se debe a la gran ventaja que tienen con los intermediarios por afinidad o familiaridad.

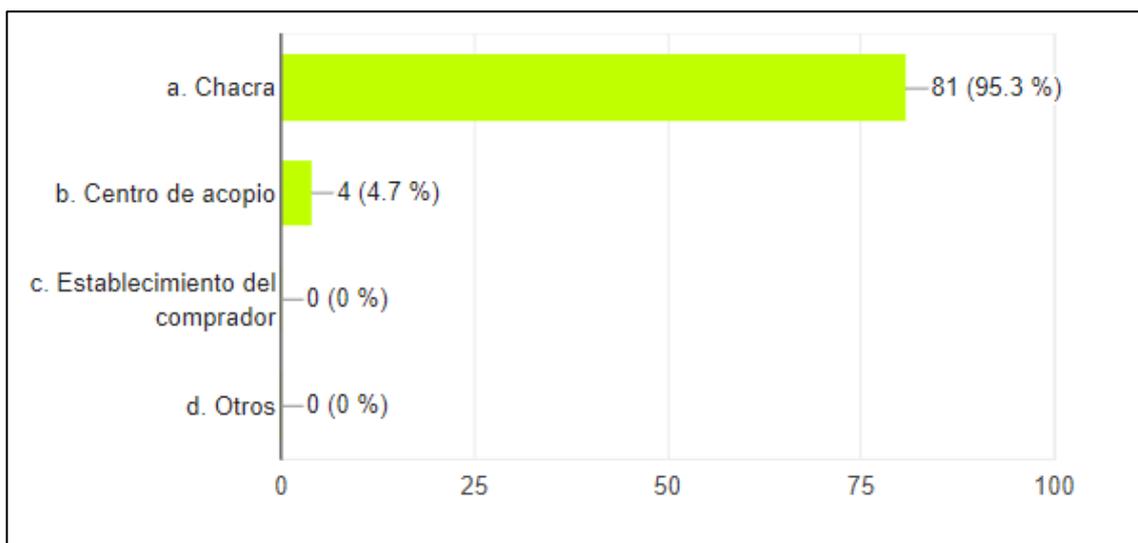


Figura 26. Lugar de venta de la palta fuerte

De la figura 26, se aprecia que la modalidad de venta o despacho de la palta fuerte es en la chacra (predio) con una representación del 95.3%, y el resto de los productores realizan sus ventas del producto en centro de acopio (4.7%), esto se debe a que la cosecha es realizada por productores capacitados y el comprador toma cargo de ello.

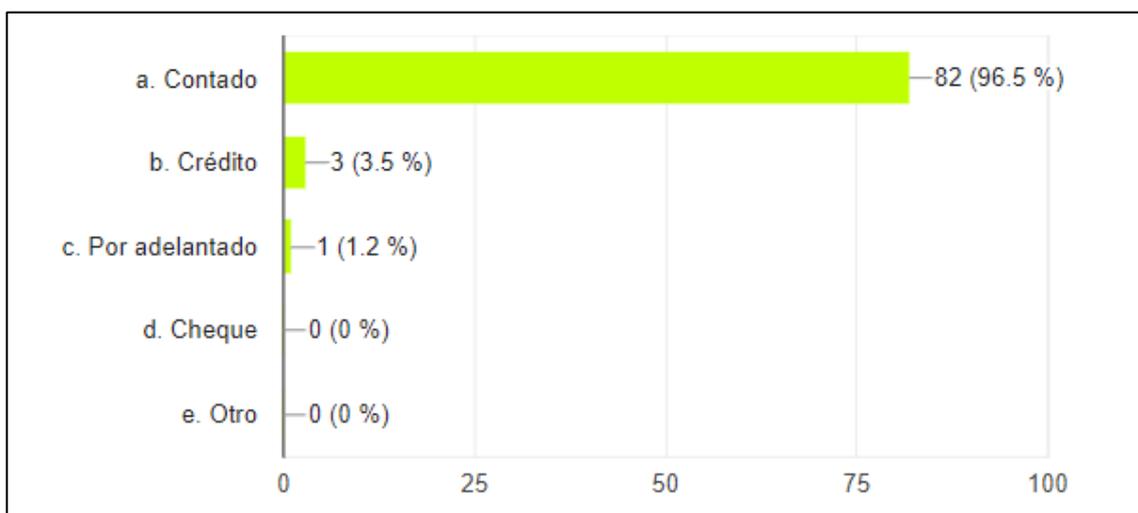


Figura 27. Forma de pago de venta de palta fuerte

De la figura 27, la modalidad de pago de venta de palta fuerte es al contado (96.5%), esto debido, a que la compra es con trato directo en el campo al mejor postor, mientras que el 3.5% de los productores que

manejan extensión de terreno más grande optan por la modalidad de venta al crédito.

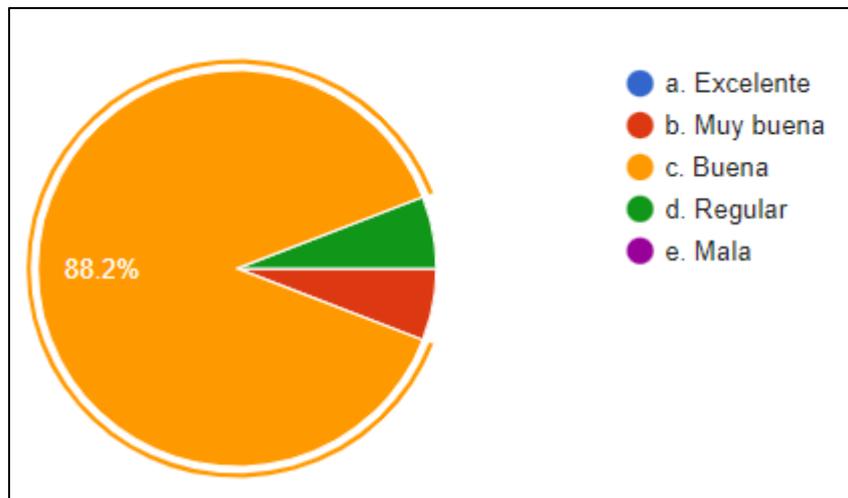


Figura 28. Nivel de relación con proveedores de insumos

En la figura 28, se observa que el 88.2% de los productores de palta fuerte tienen una relación buena con los proveedores de insumo, caso contrario el resto de productores tiene una relación de mala a regular con sus proveedores de insumos.

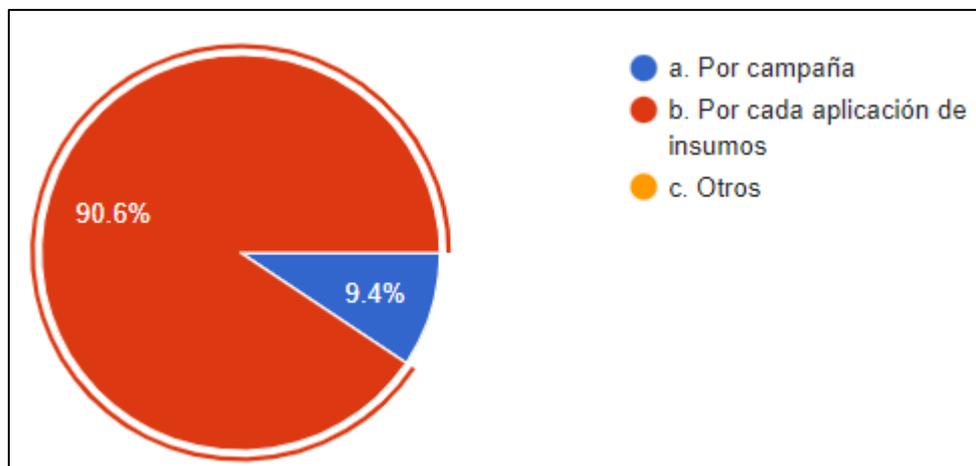


Figura 29. Compra de insumos para la palta fuerte

De la figura 29, la mayoría de los productores de palta fuerte realizan la compra de insumos por cada aplicación de estos (90.6%), sin embargo, en el resto de la población realiza la operación de compra por cada campaña (9.4%).

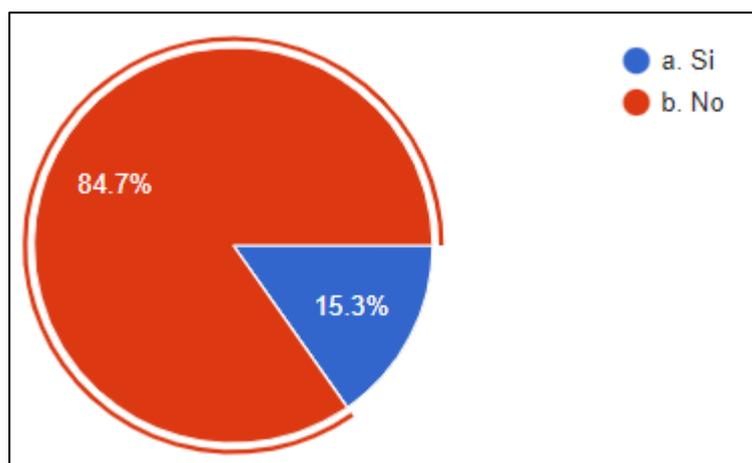


Figura 30. Conocimiento sobre algún programa de financiamiento

En la figura 30, se observa que el 84.7% de los productores no tienen conocimiento sobre algún programa de financiamiento, a diferencia del 15.3% de los productores que si tienen conocimiento sobre programas de financiamiento.

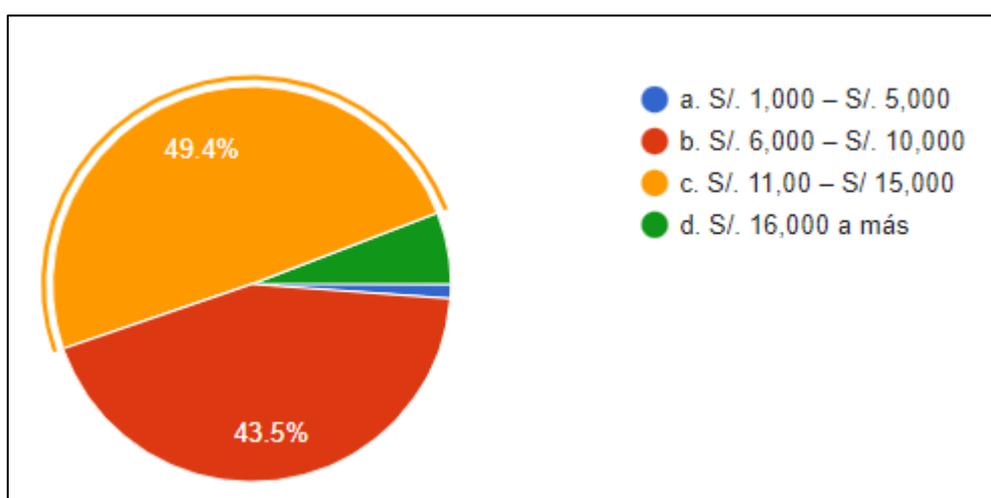


Figura 31. Presupuesto de inversión en mantenimiento por hectárea de cultivo de palta fuerte

De la figura 31, el 49.4% de los productores realizan inversión en mantenimiento con un presupuesto de S/. 11,000 – S/. 15,000, el 43.5 % de los productores invierten en mantenimiento un presupuesto de S/. 6,000 – S/.10,000.

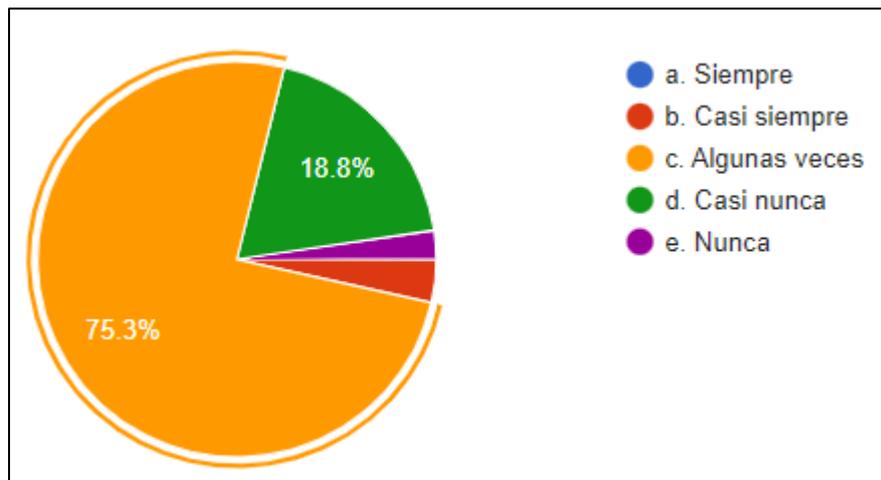


Figura 32. Frecuencia de capacitación en el manejo de cultivo de palta fuerte

La mayor parte de los productores de palta fuerte del Distrito de Macate no se capacitan constantemente, como se aprecia en la figura 32 el 75.3% de los productores solo se capacitan algunas veces y el 18.8% casi nunca reciben capacitación.

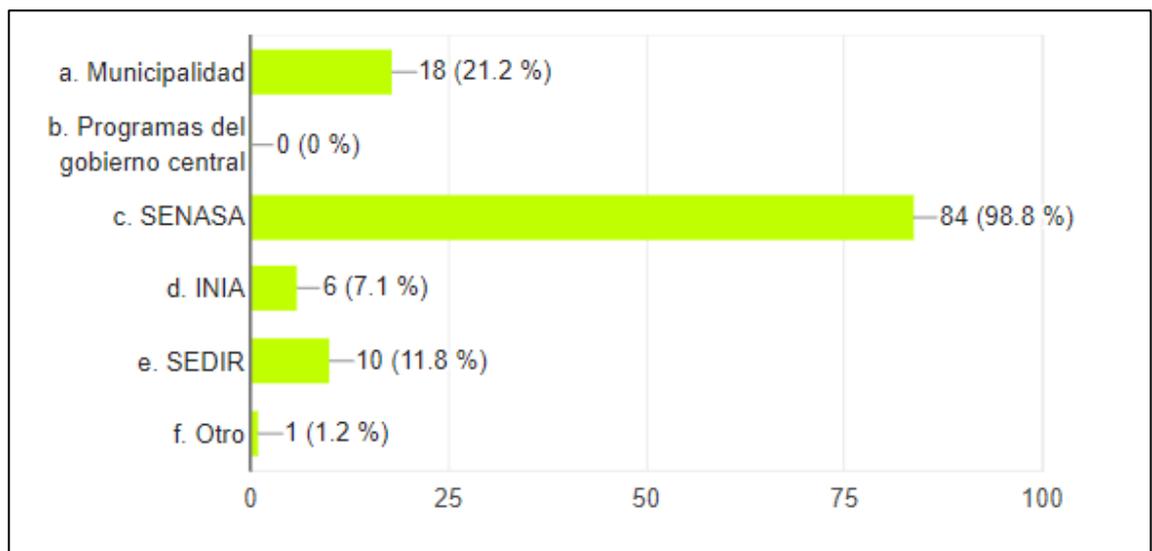


Figura 33. Entidades o proyectos que realizan capacitaciones

De la figura 33, el 98.8% de los productores reciben capacitaciones a través de entidades como el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), mientras que el 21.2% de los productores reciben capacitación de municipalidades y el 11.8% por el Servicio para el Desarrollo Integral Rural (SEDIR).

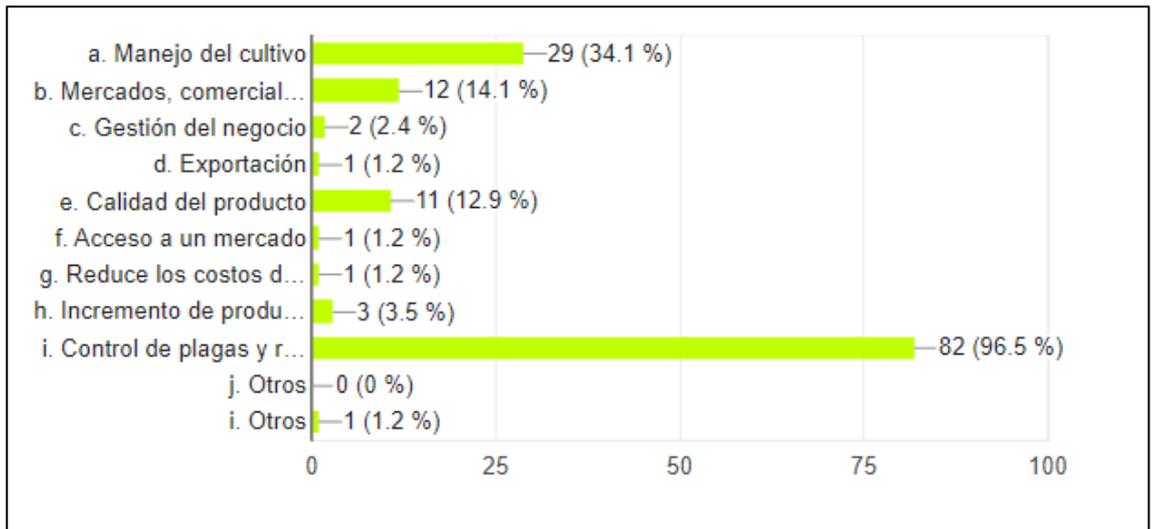


Figura 34. Temario de interés para capacitaciones

En la figura 34, se aprecia que el tema de control de plagas y roedores, es el tema que mayor impacto genera a los productores (96.5%), seguido de los de temas de manejo de cultivo (34.1%) y comercialización (14.1%) que también son de interés de los productores. En la actualidad los compradores de palta se han vuelto más exigentes requiriendo producto de calidad e inocuos, es por ellos que los productores quieren estar más capacitados con el tema de control de plagas, manejos de cultivo, mercado y comercialización.

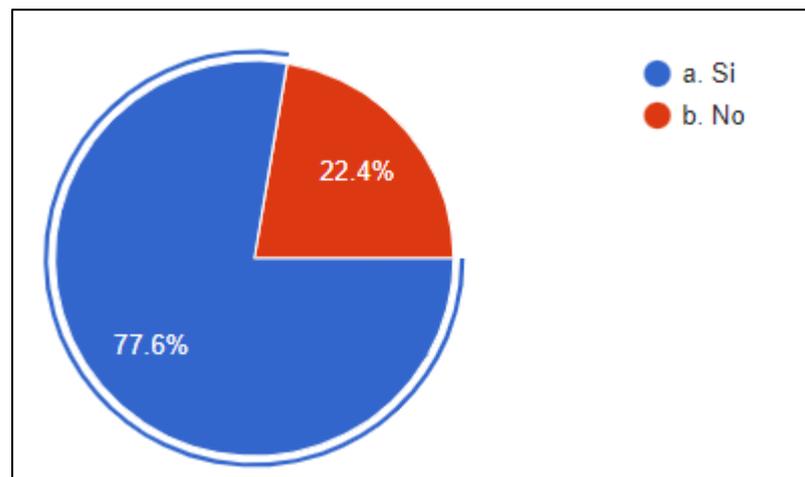


Figura 35. Forma parte de una asociación

De la figura 35, el 77.6% de los productores de palta fuerte forman parte de una asociación pero hasta la actualidad la asociación no está

funcionando por la falta de participación activa de los integrantes, mientras que el 22.4% de los productores no forman parte de una asociación.

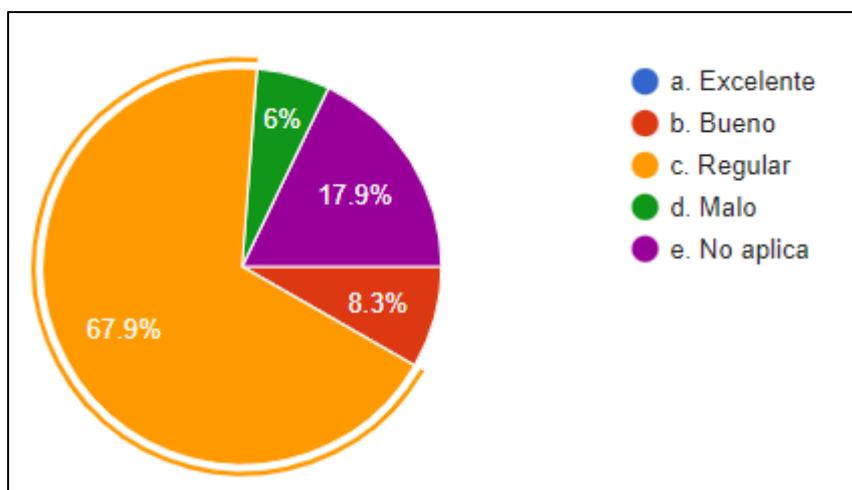


Figura 36. Nivel de manejo del comité de la asociación

En la figura 36, se observa que el nivel de manejo del comité de la asociación es regular (67.9%), esto debido, a la falta de participación activa de los productores y a la poca credibilidad que lo tienen al comité de asociación debido a que no se han obtenido buenos resultados de la organización.

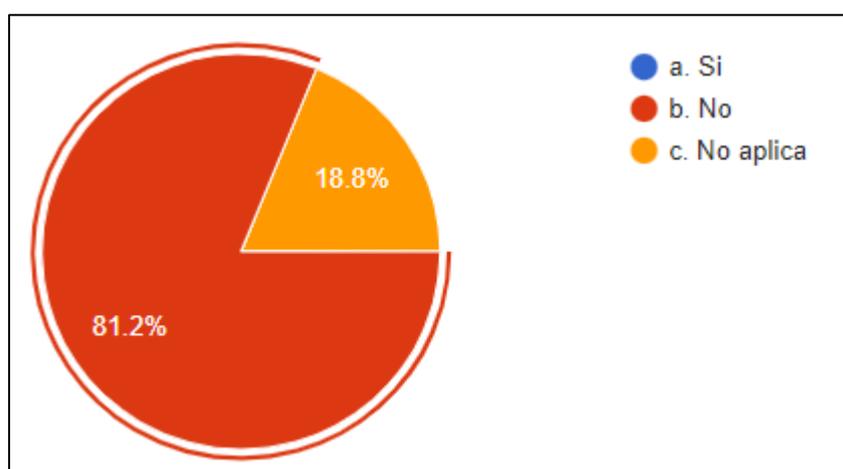


Figura 37. Existencia de un plan estratégico en la asociación de productores

De la figura 37, la mayoría de las asociaciones de productores no tienen conocimiento sobre un Plan estratégico (81.2%), mientras que el 18.8% no aplicaron ya que no forman parte de una asociación y no tienen conocimiento sobre ello.

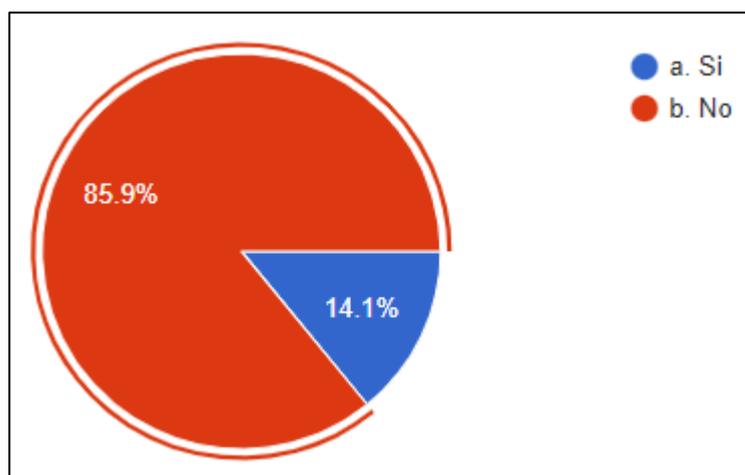


Figura 38. Conocimiento del servicio que realiza una asociación correctamente organizada

En la figura 38, se observa un pico alto de desconocimiento sobre las ventajas de un servicio que realiza una asociación o gremio correctamente organizada (85.9%), sin embargo, el 14.1% de los productores si tienen conocimiento sobre las ventajas que brinda una asociación correctamente organizada.

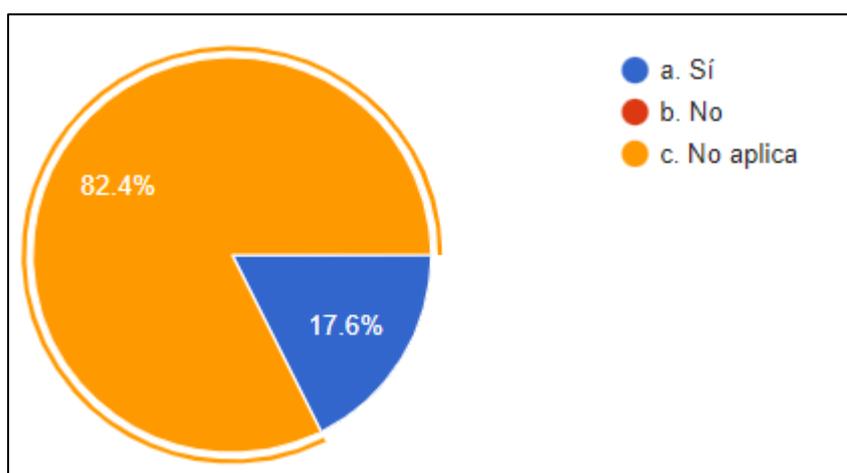


Figura 39. Interés en formar parte de un gremio o asociación

De la figura 39, se aprecia que los productores que no están asociados tienen predisposición de formar parte de una asociación (17.6%), el resto no aplican debido a que ya forman parte de una organización.

4.2. Análisis estratégico de la producción de palta fuerte – Distrito de Macate

4.2.1. Análisis externo:

A. Microentorno

El análisis del microentorno del sector producción palta fuerte en el Distrito de Macate hace referencia a los factores que tienen vinculación con la asociación de productores, se puede influir de cierta manera sobre estos factores, más no actuar, se especifican a continuación bajo el Análisis Porter de las cinco fuerzas.



Fuerza 1: Poder de negociación de los clientes (DÉBIL)

Los compradores pueden amenazar al sector productivo de palta negociando a la baja los precios o elevando los costos exigiendo una mejor calidad. Los determinantes más importantes del poder de compra son el tamaño y la concentración de los clientes. Los compradores de palta son poderosos si: hay menos compradores, pero necesitan comprar muchos productos; los compradores necesitan productos estándar que puedan comprarse a diferentes proveedores; los compradores son más fáciles de formar alianzas estratégicas.

La cantidad de clientes o compradores que consumen palta es muy amplia, por lo que es muy difícil que estos se organicen para ponerse de

acuerdo en cuanto a precios que están dispuestos a pagar, por lo que esto no representa una amenaza para la asociación de productores. Sin embargo, existen muchos productores de palta en la región Ancash, lo que aumenta la capacidad de negociación de los consumidores, ya que tienen varias opciones para cambiar de proveedor de acuerdo a sus expectativas.

El poder de los compradores es alto si tienen muchas alternativas y bajo si tienen pocas opciones. Siguiendo esta línea, los productores de palta fuerte del distrito de Macate no han tomado medidas para reducir de cierta manera el poder del comprador, ya que ellos dependen de acopiadores quienes son los que comercializan el producto a un precio mejor, así como tampoco cuentan con un programa de lealtad con sus clientes.

Fuerza 2: Poder de negociación de los proveedores (débil)

El poder de los proveedores se refiere a la capacidad de negociación y poder de control de los recursos. Los proveedores son más fáciles de formar alianzas estratégicas. El poder de negociación de los proveedores de insumos es la capacidad de subir los precios. Los proveedores de insumos tienen una posición estable en el mercado; los productos o servicios son únicos, por lo que es difícil para los productores cambiar de proveedor y el costo de cambiar de proveedor es alto.

Los productores de palta fuerte requieren para su cultivo insumos de calidad y a precios cómodos, es por ello, que es necesario seleccionar a los proveedores con criterio y sumo cuidado. En Ancash existen diferentes proveedores de insumos relacionados con el sector agrario, además que la región Ancash está cerca a la capital, donde hay una gran cantidad de proveedores del sector, es por ello que el poder de negociación de los proveedores es débil.

Fuerza 3: Amenaza de nuevos competidores entrantes (fuerte)

Los nuevos competidores de palta pueden desencadenar una feroz competencia en el mercado. La feroz competencia del mercado puede disminuir el nivel de ganancias o poner en peligro la supervivencia de algunas organizaciones. La amenaza de nuevos competidores entrantes se refleja en dos factores: barreras a la entrada y reacción de las

organizaciones en el sector palta fuerte con nuevos entrantes. Las formas más comunes de barreras de entrada, excepto los obstáculos legales o las políticas gubernamentales, suelen ser la escala y la inversión requerida para ingresar al sector como un competidor eficiente. El negocio de comercialización de palta aumenta constantemente, por el alto consumo a nivel nacional y mundial y la relativa facilidad de cosechar palta en cualquier parte del país, por lo tanto, al ser fácil ingresar, mayor será la amenaza y competencia. Los productores con mayor tiempo dedicado a la actividad agrícola podrían ofertar mejores precios, debido a su alta experiencia en el mercado pueden aplicar economías de escala. Los agricultores entrantes al sector presentan una mayor amenaza por la poca aceptación de sus productos al comienzo de sus actividades, es por ello que la amenaza de nuevos competidores entrantes es fuerte.

Fuerza 4: Amenaza de productos sustitutos (medio)

La amenaza que los productos sustitutos suponen para la rentabilidad de una organización depende de las relaciones precio-rendimiento relativas de los diferentes tipos de productos a los que los clientes pueden recurrir para satisfacer la misma necesidad básica. A menor precio y mejor calidad, mayor competitividad tienen los sustitutos.

La producción de palta fuerte tiene un lugar marcado en la mente de los consumidores, pero en ocasiones estos pueden ser sustituidos por productos sustitutos de acuerdo a la zona de producción. En Ancash se tiene como sustituto de la palta fuerte, el consumo de otros frutos potenciales como la palta hass, palta bacon y otros de menor proporción. Los productores del Distrito de Macate tienen como competidores cercanos a los productores de palta del “Distrito de Nepeña” y “Casma”, por lo que representan una amenaza para los productores del sector. Los productores de Palta fuerte del distrito de Macate consideran a estos competidores como lo más cercanos por sus productos iguales y similares, lo que suponen una disminución en la rentabilidad.

Fuerza 5: Grado de rivalidad entre los competidores (

La intensa rivalidad entre los productores constituye una fuerte amenaza de rentabilidad. La intensidad de la rivalidad es relevante para la presencia de varios factores, como la estructura competitiva del sector,

la demanda y la capacidad para satisfacer la demanda, la diferenciación entre organizaciones y la altura de las barreras de salida.

La rivalidad entre los competidores viene dada por el resultado de las cuatro fuerzas anteriores, la rentabilidad será mayor si se tiene menos competidores y viceversa.

Todos los factores anteriores convergen en la rivalidad, se puede dar el caso de atacarse mutuamente, o tácitamente acordar coexistir, tal vez incluso formar alianzas. En el caso de los productores de palta fuerte del distrito de Macate pueden formar alianzas con sus proveedores de insumos y servicios, mas no con los productores del mercado. Asimismo, estos productores consideran algunos factores para la competencia:

- Gran número de competidores
- Competidores diversos
- Barreras de salida

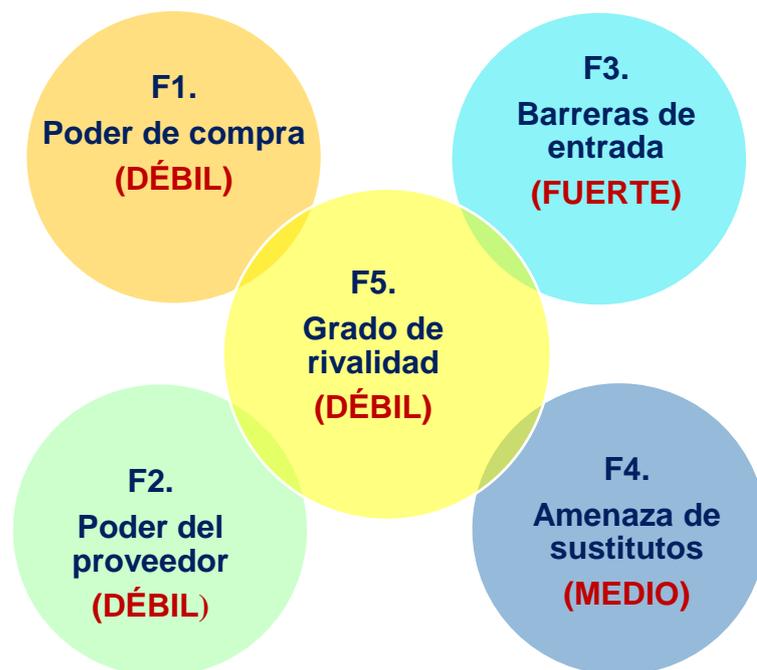


Figura 40. Resumen Análisis Porter de las Cinco Fuerzas

B. Macroentorno

El análisis del macroentorno de la producción de palta fuerte del Distrito de Macate se realizó mediante el enfoque Análisis PESTEL (entorno Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal).

a. Factores políticos

El Perú está atravesando una crisis política (contexto político de incertidumbre e impacto en las variables económicas) debido a las persistentes discrepancias que manifiestan el presidente de la República y el grupo político de oposición; asimismo el Perú se ubica como uno de los cuatro países en Sudamérica con alto nivel de percepción de corrupción en el sector público seguidamente de Venezuela, Bolivia y Paraguay (Transparency International, 2021); debido a los constantes cuestionamientos de los ciudadanos hacia la legitimidad de las entidades públicas.

El gobierno apoya al sector agropecuario con varias políticas de apoyo, en el periodo 2014-2018, el Estimado de Apoyo al Productor (EAP) representó el 8% de los ingresos brutos de los productores en promedio, asimismo se supo que para este periodo el Apoyo al Precio de Mercado (APM) fue del 71%, mientras que el Estimado de Apoyo en Servicios Generales (EASG) fue del 29%, ambos en relación con el Estimado de Apoyo Total (EAT) (Agüero et al., 2020).

El sector agrario también presenta carencias como la informalidad que se tiene en los empleos del sector, así como las demoras de grandes proyectos de inversión que ayudarían a proveer recursos hídricos y tierras fértiles (Sociedad de Comercio Exterior del Perú, 2021). Frente a este panorama, a través de sus ministerios y programas vienen realizando proyectos y actividades que pretenden mejorar el sector, algunos ejemplos son:

- Incentivos a pertenecer a un gremio o asociación
- Bonos por compra de fertilizantes
- Incentivo para adoptar tecnologías

b. Factores económicos

El sector agrícola del Perú es crucial para el desarrollo económico del país. La producción agraria ocupa el 30,1% del territorio nacional y el 35% de la población económicamente activa (PEA) se dedica a ese sector, lo que representa el 6% del PBI peruano. La agricultura peruana tiene un bajo nivel de productividad, por lo que un tema clave para el desarrollo económico peruano es hacer que el sector agrícola sea más productivo y competitivo (Navarro-Castañeda et. al., 2021). El comercio agropecuario tiene una gran relevancia en la economía peruana, dado que el sector representa el 13% de las exportaciones totales y genera un empleo considerable.

Un estudio estimó para Perú una pérdida económica anual promedio causada por el cambio climático en 7,3 a 8,6 por ciento del producto interno bruto (PIB) del país para 2050 para el escenario climático más extremo (Vargas, 2009). A fines del siglo XXI, estas pérdidas económicas podrían alcanzar hasta el 20% del PBI del Perú si no se toman medidas efectivas para mitigar el cambio climático (Vargas, 2009). El sector agrícola está particularmente en riesgo y las pérdidas podrían alcanzar hasta el 33% del PIB del sector (BID y CEPAL, 2014). El gobierno peruano reconoció estos desafíos y desarrolló una Estrategia Nacional de Cambio Climático en 2015 (Gubler et al., 2020). La creciente globalización ha influido en los volúmenes y la estructura del comercio agrícola. La disminución de los costos de transporte se ha visto impulsada por los avances en las tecnologías de la información y la comunicación y la reducción de las distorsiones comerciales gubernamentales. Los impactos socioeconómicos de esta tendencia han sido ampliamente debatidos. Por un lado, se argumenta que la globalización generalmente conduce al crecimiento económico y la reducción de la pobreza en los países en desarrollo (Schwarz et al., 2019).

Existen diversos sistemas de financiamiento pero el más conocido es el FAE-Agro (Fondo de Apoyo Empresarial al Sector Agro), esta entidad facilita el acceso a los pequeños productores del sector agropecuario a créditos en miles de soles para capital de trabajo (

Plataforma digital única del Estado Peruano, 2021), asimismo existen algunos obstáculos para obtener este sistema de financiamiento como presentar títulos de propiedad, certificado de posesión o arrendamiento, debido a que solo el 15% de los agricultores del país poseen esta documentación, es por ello que el Ejecutivo se encuentra trabajando arduamente para adaptar el FAE-Agro y atender las solicitudes de financiamiento de los pequeños y medianos agricultores de forma más eficiente y oportuna (Diario Oficial del Bicentenario El Peruano, 2022)

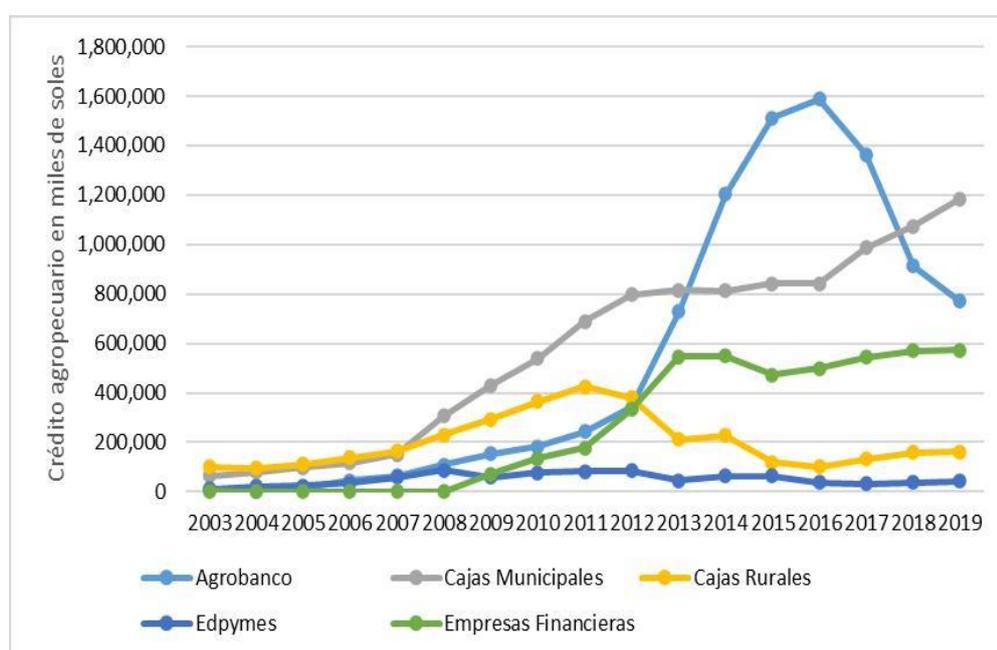


Figura 41. Crédito agropecuario en miles de soles según entidad financiera.

Fuente: Baca, 2020

c. Factores socioculturales

Generalmente, la palta se utiliza en varios mercados. Aunque hay varias categorías, el uso más cotidiano de la palta es en el hogar como alimento (un tipo específico que se utiliza principalmente para el consumo diario). La palta es popular entre las personas por su alto contenido de lípidos insaturados, lo que ayuda a mantener la salud cardíaca.

La palta es una fruta tropical muy consumida en todo el mundo y se han convertido en frutas populares en los últimos años. Este alto

consumo está relacionado con un aumento en la producción y disponibilidad, y con una mayor demanda por parte de los consumidores debido a sus beneficios nutricionales. La palta es comúnmente conocida como “superalimento” debido a su alto valor nutricional y beneficios para la salud, ya que son ricos en vitaminas, fibras, minerales y fitoquímicos; los ensayos clínicos preliminares indican que el consumo de palta ayuda a mantener la salud cardiovascular y puede ayudar al control del peso y al envejecimiento saludable. La palta es muy apreciada por los consumidores por sus propiedades organolépticas y nutraceuticas. (Coutinho et al., 2022).

d. Factores tecnológicos

Uno de los pocos aspectos positivos que han resaltado durante la pandemia por COVID-19, es la adecuación a nuevas formas de trabajo, utilizando para ello las tecnologías, nuevos software y aplicaciones para el desarrollo de actividades laborales.

Los productores agrarios que cuentan con una computadora e internet según el último Censo Nacional Agropecuario apenas comprenden el 1.9%, mientras que el 2% de los productores agropecuarios solo tienen computadora, estas cifras ciertamente dificultan el acceso a información para los productores agropecuarios. En Ancash el panorama no es muy diferente, el 1.8% de los productores cuentan con computadora e internet, mientras que el 2.8% de los productores solo tienen computadora.

Varios estudios han demostrado que, en determinadas fases de desarrollo, las nuevas tecnologías producidas por la investigación y difundidas por la extensión son una fuente de crecimiento agrícola de importancia crítica y de coste relativamente bajo. Las nuevas tecnologías tienen el potencial de aumentar la producción mediante un mayor rendimiento por unidad de tierra y, en algunos casos, mediante la expansión de la superficie cultivada.

e. Factores ecológicos

El Perú es un país megadiverso que se encuentra entre los países más vulnerables de América Latina frente a la variabilidad y el cambio climático. Sequías severas como la que ocurrió a fines de 2016 en los Andes, que causan incendios forestales y pérdidas de rendimiento, ponen en peligro los medios de subsistencia de las comunidades agrícolas. Las lluvias torrenciales que a menudo ocurren en la costa norte durante fuertes eventos canónicos de El Niño, y por ejemplo, El Niño costero de enero a marzo de 2017, amenazan la infraestructura, el medioambiente y población en general (Gubler et al., 2020).

Las regiones del Perú son diversas geográfica y ecológicamente, lo que significa diferentes condiciones para la población rural (Blazquez-Soriano & Ramos-Sandoval, 2022). Existen otros impactos ambientales importantes que afectan las prácticas agrícolas en el Perú, como la contaminación de las aguas subterráneas y del suelo derivada del uso intensivo de fertilizantes y pesticidas.

El Perú es altamente vulnerable a los efectos del cambio climático y presenta una gran diversidad geográfica, lo que significa una amplia gama de condiciones posibles para la población rural peruana, cuyo sustento depende principalmente de la agricultura. Además, Perú figura como uno de los países con mayores riesgos en términos de vulnerabilidad ante los efectos del calentamiento global según el Panel Intergubernamental sobre Cambio Climático (IPCC). Si bien muchas personas pueden asociar esta vulnerabilidad exclusivamente con las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), el problema es más complejo, ya que las consecuencias también pueden manifestarse en forma de escasez de agua, agotamiento de los recursos naturales (p. ej., existencias de anchoveta) o cambios en el uso del suelo. Los desastres naturales, como sequías, olas de calor, lluvias intensas, inundaciones, heladas, plagas, etc., pueden tener un profundo impacto negativo en la cosecha. Por lo general, los agricultores individuales no pueden predecir fácilmente estos eventos, ya que ocurren en puntos aleatorios en el tiempo y causan un daño de tamaño aleatorio (Vázquez-Rowe et al., 2016).

La figura 42 muestra el nivel de riesgo agrícola ante eventos climáticos extremos asociados a las regiones peruanas según los índices de vulnerabilidad climática reportados por el MINAGRI y la FAO (2012).

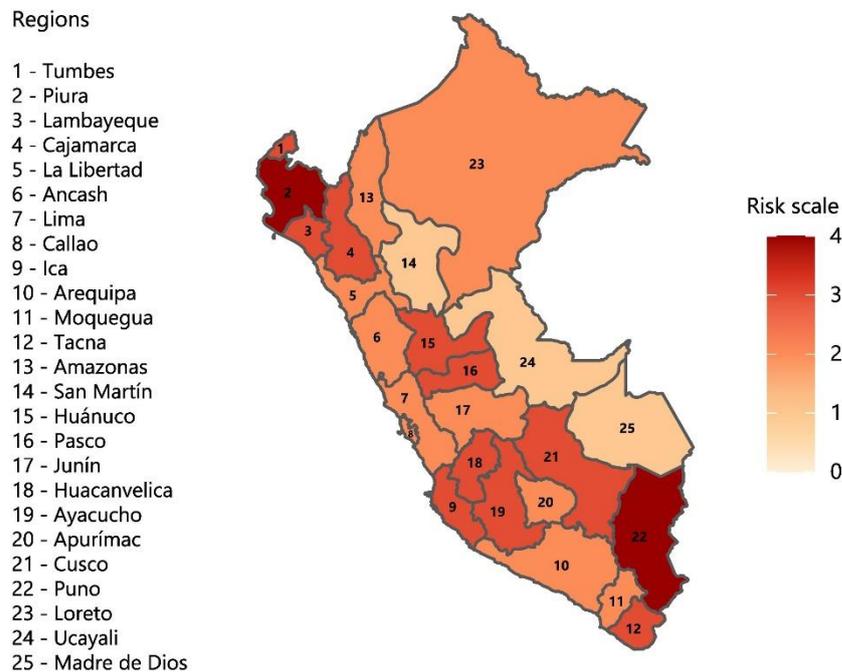


Figura 42. Riesgo de eventos climáticos extremos en las diferentes regiones del Perú

Los factores ecológicos mencionados comprometen a las organizaciones relacionadas al sector a estar pendientes de los cambios en el entorno, formulando planes de contingencia adecuados para futuros fenómenos naturales.

El procesamiento de la palta es responsable de la generación de grandes cantidades de residuos, cuya disposición y tratamiento incorrectos generan problemas y problemas ambientales. Cáscaras, semillas, pulpa agotada y hojas son algunos de los residuos resultantes y representan alrededor del 21-30% del peso total de la fruta, mientras que las cáscaras pueden llegar a ser del 11-17%. A pesar de ser considerados residuos, estos materiales presentan una interesante composición química ya que son ricos en compuestos bioactivos. (Salehi-Amiri et al., 2022).

Como se mencionó, el árbol de palta se utiliza para producir varios productos en diferentes industrias. Estos procesos complejos suelen producir residuos industriales de palta. Aunque estos desechos generalmente se ignoran o eliminan en la mayoría de las industrias, se

pueden devolver a centros especiales para su uso posterior. Por ejemplo, se puede utilizar para producir compost para la agricultura (Salehi-Amiri et al., 2022).

f. Factores legales

El sector agrario cuenta con diferentes normativas que permiten alinear el sector hacia un desarrollo sostenible, en este sentido se tienen algunas de las siguientes leyes:

- D.L. N°1059 que aprueba la Ley General de la Sanidad Agraria y D.S. N° 018-2008-AG que aprueba su Reglamento, en concordancia con el D.L. N° 1387.
- Ley N° 31110, ley del régimen laboral agrario y de incentivos para el sector agrario y riego, agroexportador y agroindustrial.
- Política Nacional Agraria 2021-2030.
- Ley N° 30355, Ley de promoción y desarrollo de la agricultura familiar

Para el objeto de la investigación también se debe considerar la Ley N° 30225, Ley de contrataciones con el Estado, donde se establecen los lineamientos y disposiciones que se tiene en cuenta para los procesos de contratación de servicios y consultorías.

Otras leyes a considerar son la Ley N° 27972, Ley orgánica de municipalidades y la Ley N° 27867, Ley orgánica de gobiernos regionales, ambas orientadas a lograr el desarrollo de sus ámbitos de aplicación mediante la aplicación de las políticas públicas de acuerdo a los planes y programas nacionales, estas también se encargan de promover la inversión pública y privada (Diario Oficial del Bicentenario El Peruano, 2022). Asimismo, deben cumplir con las leyes de protección ambiental y las leyes asociadas al aspecto social.

4.2.2. Análisis interno

Se realizó el análisis interno del sector producción palta fuerte del Distrito de Macate, para desarrollar este análisis se inició identificando los recursos y capacidades que pueden representar algunas ventajas frente a sus competidores.

	RECURSOS	CAPACIDADES
<i>RyC UMBRAL</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de tecnología ✓ Terrenos en buenas condiciones ✓ Ambiente climatérico ✓ Falta de equipos modernos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buena atención a los clientes ✓ Bajo poder de negociación con sus proveedores ✓ Falta Logística en entrega de producto final ✓ Buen ambiente laboral.
<i>RyC fuente de VC</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alianzas con las entidades financieras. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de logística para sus insumos ✓ Innovación constante en el sector.

A continuación, se detalla más el análisis interno mediante la cadena de valor (ventajas competitivas), de manera que se conozcan y confirmen las fortalezas del sector palta fuerte.



Figura 43. Cadena de Valor de Porter

Actividades primarias o principales

Logística de entrada: Dentro de la logística de la organización se tienen las siguientes actividades:

- Gestionar y mantener la calidad del producto, realizando monitoreos constantes.
- Gestionar las quejas y reclamos de los clientes lo más breve posible y así demostrar el compromiso de la organización hacia la mejora continua.
- Despacho oportuno en la fecha acordada del producto a los clientes.

Operación: Dentro de estas, se incluyen los procesos de siembra, cosecha, presentación, limpieza, mantenimiento y control de la calidad. El principal desafío para brindar al mercado un producto de alta calidad (en términos de color, firmeza para alcanzar la calidad de consumo) es la alta heterogeneidad que se evidencia en postcosecha.

Logística de salida: Incluye las actividades relacionadas con el servicio y entrega del producto final al cliente, tales como el proceso de los pedidos, limpieza y mantenimiento. Se basa en la venta del producto final

por parte de los productores del distrito de Macate a los agentes acopiadores del sector.

Comercial y Marketing: Engloba todos los medios necesarios para promocionar el negocio. La falta de conocimiento y el miedo de adaptarse al cambio hace que los productores del Distrito de Macate no obtengan publicidades o marketing, asimismo no cuentan con una política de precios y no llevan un control de las ventas para que puedan diferenciarse respecto a sus competidores.

Ventas: Los productores realizan la venta de palta fuerte de forma directa en el campo. Durante la venta se toma en consideración el precio del producto, la calidad del producto, la forma de pago y otras cuestiones que puedan aparecer durante la negociación. Los productores aplicarán descuentos a sus clientes de acuerdo a la cantidad a comprar y a la antigüedad del cliente, con el objeto de fidelizar al cliente y así fomentar el vínculo productores-clientes.

ACTIVIDADES DE APOYO O SOPORTE

Las Actividades de apoyo o soporte se dividen, al igual que en la Cadena de Valor de Porter, en cuatro grandes grupos: Infraestructura, Recursos Humanos, Tecnología y Compras.

Infraestructura: Los productores del distrito de macate no cuentan con las actividades de infraestructura como planificación, finanzas, contabilidad, control de costes, asimismo no realizan ningún tipo de gestión ya sea temas calidad, legales o fiscales. La falta de organización y el miedo al cambio es lo que dificulta maximizar la gestión y disponer de mano de obra a precios accesibles.

Recursos Humanos: La cantidad de productores de palta fuerte del Distrito de Macate ha ido aumentando paralelo a la cantidad de hectáreas de cultivo con el fin de producir frutos de calidad exportable gracias a las buenas condiciones climáticas del sector. Esta etapa comprende aspectos

relacionados con el personal del negocio, tales como la selección, formación, capacitación y retribución.

Tecnología: Los productores evalúan constantemente las nuevas tecnologías del mercado que pueden ser aplicadas o ayudar en la mejora del producto. La falta de innovación tecnológica, falta de investigación y la falta de marketing limita dar un valor agregado y mejorar la productividad. La baja productividad conlleva a un nivel bajo de competencia respecto a otros competidores del sector debido a la escasa infraestructura agraria y a la segmentación de terrenos.

Compras: Las actividades de compras están encaminadas a buscar los mejores productos en las mejores condiciones posibles, además de otras actividades relacionadas como la logística. Los productores del Distrito de Macate realizan compras de materiales e insumos, previa evaluación que permitan mejorar la calidad del producto.

<p style="text-align: center;">MATRIZ DOFA</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fragmentación de terreno agrícola de pequeños agricultores. 2. Débil confianza y asociatividad en productores del sector. 3. Ausencia de tecnología, capacitación e investigación. 4. Miedo al cambio 5. Bajo nivel de experiencia en comercialización. 6. Escaso nivel de gestión. 	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Buenas condiciones de clima y suelo para el cultivo. 2. Buena calidad de la palta. 3. Alto rendimiento de cultivo del fruto. 4. Motivación por ser parte de una asociación. 5. Productores con alta experiencia en el cultivo de palta. 6. Oferta exportable de la palta.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formación de alianzas estratégicas con accionistas claves. 2. Ingreso a nuevos mercados 3. Existencia de TLC con diversos países del mundo. 4. Influencia de la palta peruana en el mundo. 5. Existencia de universidades e instituciones que promocionan la exportación. 6. Apoyos financieros del estado. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <p>(D1; O2 y O6). Aprovechar el apoyo del estado para que los pequeños productores puedan aumentar su productividad y así poder acceder a nuevos mercados.</p> <p>(D2 y D6, O1). Fortalecer la relación entre productores del sector y accionistas a través de alianzas estratégicas.</p> <p>(D3 y D5; O5). Aprovechar la existencia de universidades e institutos para que los productores puedan estar actualizados a través de capacitación, charlas, investigación y tecnología.</p> <p>(D4; O3 y O4). Evitar la resistencia al cambio y aprovechar el prestigio de la palta peruana en el mundo para acceder a tratados de libre comercio con diversos países.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <p>(F1, F2 y F5; O2 y O4). Aprovechar las buenas condiciones de cultivo, experiencia de agricultores y la calidad del fruto para generar prestigio de la palta peruana en el mundo y tener acceso a nuevos mercados.</p> <p>(F4; O1). Predisposición de los productores para asociarse y formar alianzas estratégicas en el sector.</p> <p>(F5 y O3, O5). Fortalecer la experiencia de los agricultores a través de campañas de exportación y herramientas de Política comercial.</p> <p>(F3 y F6; O6). Utilizar los subsidios del estado y el gran rendimiento que genera el cultivo de palta para asegurar la capacidad económica y financiera de los productores.</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Competidores sustitutos cercanos. 2. Ausencia de estrategias entre sectores públicos y privados. 3. Falta de políticas motivadoras del gobierno nacional y regional. 4. Catástrofes naturales por Fenómeno El niño y La Niña. 5. Existencia de plagas y enfermedades del cultivo. 6. Comercialización ilegal de agente acopiadores. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <p>(D1, D2 y A1, A2). Organizarse estratégicamente de manera que los pequeños detalles de diferenciación permitan establecerse en el mercado competitivo.</p> <p>(D3, D5; A6). Realizar charlas y talleres de comercialización para que los productores estén entrenados ante la mala práctica de comercio por parte de los acopiadores.</p> <p>(D6; A4 y A5). Elaborar un plan operacional estandarizado de saneamiento que ayude a prevenir los peligros biológicos y naturales a causa de plagas y desastres naturales.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <p>(F1, F2 y A1). Aprovechar la diferenciación del fruto respecto a otros sectores para captar clientes potenciales en el mercado.</p> <p>(F3, F5 y A2, A4, A5). Incrementar la potencialidad de las asociaciones productoras a través de estrategias y enfrentar las enfermedades del cultivo por plagas y cambios climáticos.</p> <p>(F6 y A6). Ofrecer precios competitivos, más no el más bajo del mercado.</p>

Atributos de la estrategia

Misión y Visión de los productores de palta fuerte del Distrito de Macate

Misión: Los productores de palta fuerte del Distrito de Macate, trabajan socialmente para brindar productos de buena calidad, que buscan cumplir las expectativas y necesidades de los clientes.

Visión: En el 2028 ser la principal asociación de productores de palta fuerte en el país, que buscará satisfacer las exigencias alimenticias del mercado de frutas a través de la calidad de sus productos, y con el compromiso de contribuir en el desarrollo de la actividad agrícola en el País.



Figura 44. Valores de los productores de palta fuerte del Distrito de Macate.

4.3. Establecimiento de ejes estratégicos

4.3.1. Identificación de factores claves que afectan la visión

Con los resultados del diagnóstico ya realizado en el primer taller de involucrados y de las encuestas, se llevó a cabo el Taller de Análisis Estructural, con el equipo Técnico. Este análisis tuvo por objeto visualizar las principales variables o factores críticos esenciales para explicar la evolución futura de la organización, por ello se logró identificar un total de 16 factores claves que inciden en la visión y el sistema de estudio (Tabla 10). Estos 16 factores identificados se describieron de manera neutral, luego fueron sometido al Análisis Estructural.

Tabla 10. Factores críticos que afectan el sector producción palta fuerte

N°	Factor	Descripción breve del factor
F1	Mercado objetivo	Es la segmentación del mercado en la que un producto en particular es destinado.
F2	Alianzas estratégicas	Son acuerdos entre dos o más partes para emprender un proyecto de beneficio mutuo o perseguir un conjunto de objetivos mientras cada uno conserva su independencia. Esto requiere dependencia mutua y colaboración.
F3	Recursos humanos	Es la actividad que realizan los empleados o peones, para llevar a cabo de forma correcta los trabajos y acciones, que deben desarrollarse en la asociación de productores de palta fuerte.
F4	Costos de producción	Son los costos que inciden en todas las etapas de producción de la palta fuerte para comercialización.
F5	Vías de acceso	Es el medio adecuado que facilita el acceso a un lugar. Existen vías de acceso de entrada y salida en el Distrito de Macate - Ancash.
F6	Clima y suelo	Son factores importantes para la siembra de palta fuerte. El Distrito de Macate cuenta con clima y suelo favorables para el cultivo de frutos climatéricos.
F7	Comunicación	Para reforzar la transparencia en las gestiones de las operaciones; mejorar el traslado de la información entre las partes interesadas, falta de información constante a los productores y proveedores.

F8	Financiamiento		Limitado acceso a programas de financiamiento ya sea por recursos propios o terceros.
F9	Manejo integral de plagas y enfermedades		Enfoque de control de plagas en la etapa fenológica del cultivo.
F10	Logística		Es la actividad de planificación, gestión, control de almacenamiento y distribución de bienes en una cadena de suministro de palta con el objeto de ser lo más eficiente posible.
F11	Productividad Agrícola		Es la medición y calculo total de bienes y servicios que han sido producidos por cada factor empleado (tierra, trabajador, capital, etc.) en un tiempo determinado.
F12	Investigación Desarrollo Innovación	+ +	son valores estratégicos en relación con la innovación tecnológica con importante y diversa repercusión para la sociedad actual.
F13	Precio del fruto		Es el valor en unidad monetaria que se le asigna al producto final, el cual abarca los costos del proceso productivo y el margen de utilidad.
F14	Competitividad		Es la capacidad de una cadena productiva de colocar un producto en un determinado mercado consumidor en ventaja comparativa con relación a productos provenientes de otras cadenas.
F15	Calidad del producto		Es el conjunto de características o propiedad que debe cumplir la palta fuerte, con el fin de satisfacer y cumplir las necesidades y expectativas del cliente, así como los estándares de la producción.
F16	Charlas técnicas y capacitación		Limitado acceso a charlas y capacitaciones sobre la cadena de producción de cultivos agrícolas.

4.4. Análisis sistémico de los factores claves

Se realizó un análisis al futuro del sector producción de palta fuerte como una organización sistémica aplicando la técnica de Análisis Estructural o Plano Influencia – Dependencia, debido a que en la práctica va a ser muy complejo hacer un análisis sobre la conducta de cada uno de los 16 factores seleccionados previamente, por ello la importancia de determinar cuáles son los factores con mayor influencia en la visión del sector palta fuerte para luego poder trabajar sobre ello.

Se debe saber que la influencia es el grado en que un factor influye sobre los demás factores (suma horizontal o suma activa de cada factor) y la dependencia es el grado en que un factor es influenciado por los demás factores (Suma vertical o suma Pasiva).

Según la tabla 11, los 16 factores seleccionados previamente se relacionan cada uno entre sí, con grado de influencia y dependencia, donde se observa que los factores más influyentes o de alta influencia que pueden afectar la visión de la organización son las alianzas estratégicas, recursos humanos, I+D+I y la calidad del producto y los más dependientes son aquellos cuya evolución condicionan más al sistema, los factores más dependientes son las más sensibles a la evolución del sistema.

Asimismo, de la figura 45 se observa que los 16 factores llevan aparejados un indicador de influencia (o motricidad) y un indicador de dependencia sobre todo el sistema, con base en dicha matriz el conjunto de los factores es ubicado en un Plano de Influencia-Dependencia, además se tomó en cuenta los valores medio de influencia y dependencia como la suma de los valores máximos y mínimos dividido entre 2.

Tabla 11. Matriz de Vester de factores que afectan la visión

FACTOR	DESCRIPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	TOTAL, INFLUENCIA
1	Alianzas Estratégicas		2	2	1	3	1	2	2	2	3	3	2	3	1	3	1	31
2	Mercado objetivo	2		2	0	1	0	2	0	0	2	1	1	1	0	1	1	14
3	Costos de producción	0	2		2	1	2	3	2	1	2	2	2	1	1	1	2	24
4	Recursos Humanos	1	1	1		2	1	2	2	3	2	3	1	3	3	3	1	29
5	Vías de acceso	3	1	2	1		2	1	1	0	2	1	1	1	2	0	2	20
6	Clima y suelo	1	0	0	2	1		0	0	3	2	3	2	3	0	0	1	18
7	Comunicación	2	1	1	0	2	1		1	0	1	2	2	1	0	0	3	17
8	Financiamiento	1	1	2	2	1	0	2		1	1	2	1	1	0	0	1	16
9	Manejo integral de plagas y enfermedades	0	1	0	3	0	3	0	1		0	3	1	3	1	1	2	19
10	Logística	2	2	1	2	1	0	1	1	1		1	2	0	0	0	2	16
11	Productividad Agrícola	2	1	1	2	0	3	0	2	3	2		1	0	0	1	2	20
12	Investigación + Desarrollo + Innovación	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1		2	2	2	2	27
13	Calidad del Producto	2	2	1	2	1	2	1	2	3	1	3	2		1	2	2	27
14	Competitividad	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2		1	2	24
15	Precio del Producto Terminado	3	1	1	2	0	3	0	2	3	2	3	1	2	0		2	25
16	Charlas Técnicas y Capacitación	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	0	1		19
TOTAL DEPENDENCIA		25	18	19	24	17	23	18	22	24	25	31	22	25	11	16	26	346

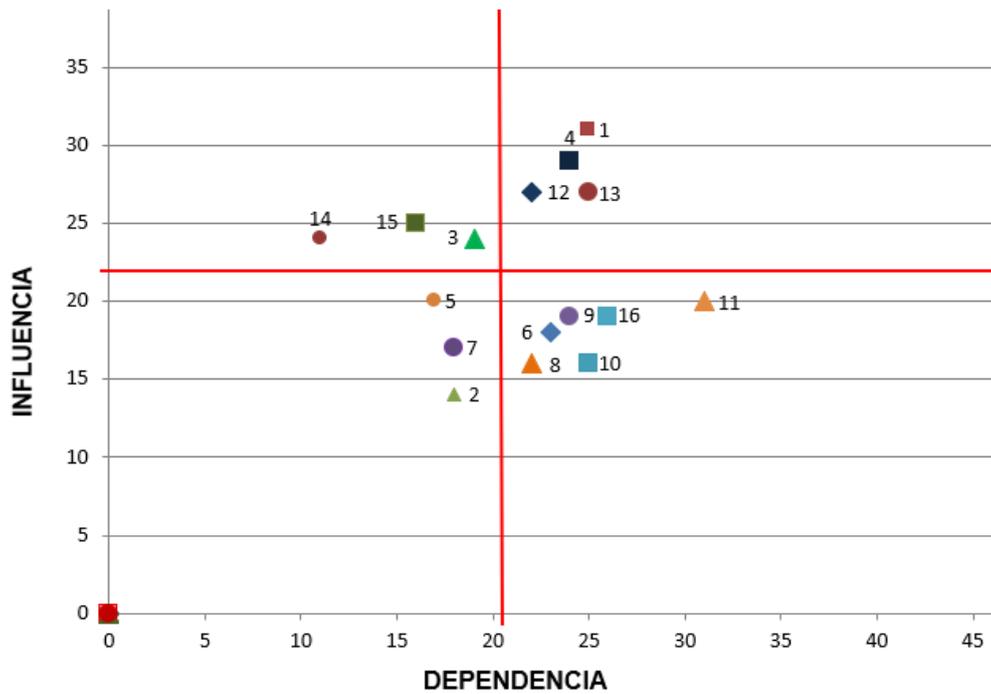


Figura 45. Plano de Influencia – Dependencia de los factores

Los resultados de este análisis también se pueden visualizar en la figura 46 Plano Cartesiano de Influencia –Dependencia, que tiene cuatro cuadrantes (I, II, III, IV):

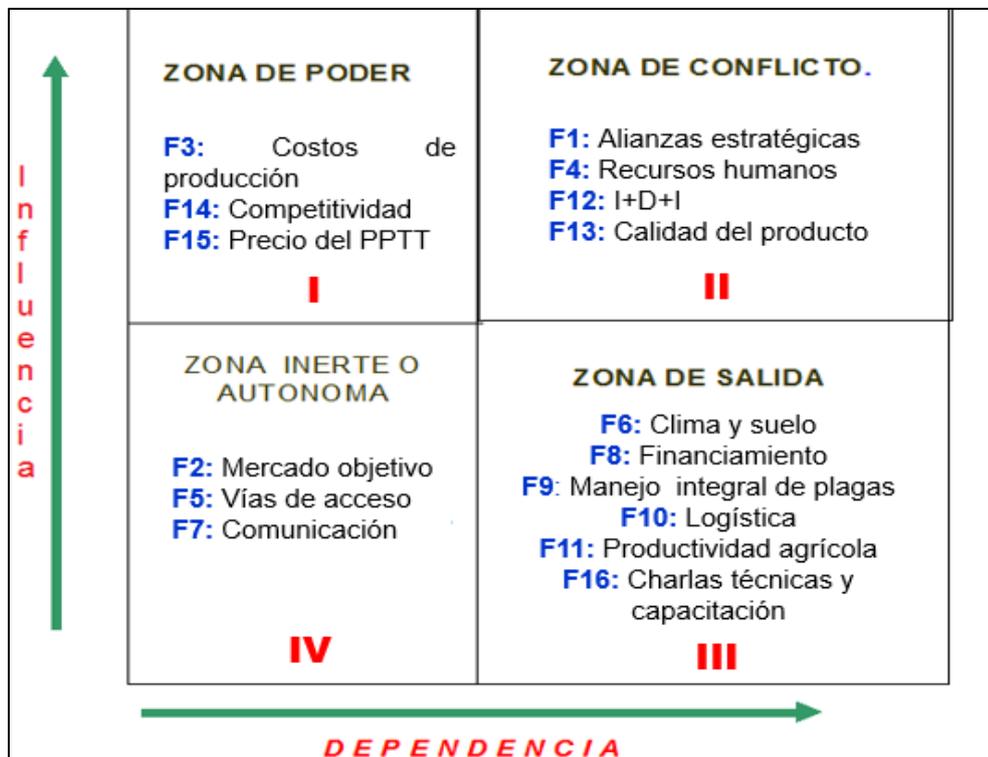


Figura 46. Zonas de los cuatro cuadrantes del Plano Influencia – Dependencia

Interpretación del Plano Cartesiano Influencia – Dependencia

Valores más altos de influencia y bajo de dependencia (I), los factores de costos de producción, competitividad y precio del producto terminado se encuentran en la Zona de Poder; estos factores tienen alta influencia y baja dependencia ya que ejercen una fuerte influencia sobre los demás factores del sistema, pero que casi no se ven afectados por estos. Estos factores se ubican en el cuadrante I del plano cartesiano o sea en la Zona I de poder. A estos factores se les llama también factores determinantes.

Valores más altos de influencia y altos de dependencia (II), los factores: Alianzas estratégicas, Recursos humanos, Investigación + Desarrollo + Innovación y calidad del producto, se encuentran en la zona de conflicto; los factores tienen alta influencia y alta dependencia, ejercen una fuerte influencia sobre los demás factores del sistema debido a que se ven afectados por estos. Estos factores se ubican en el cuadrante II del plano cartesiano o sea en la Zona II de conflicto. A estos factores se les llama también Factores Estratégicos o Factores Claves.

Valores más bajos de influencia y altos de dependencia (III); los factores Clima y suelo, Financiamiento, Manejo integral de plagas y enfermedades, Logística, Productividad agrícola, Charlas técnicas y capacitación se encuentran en la zona de salida; tienen baja influencia y alta dependencia, los factores tienen una escasa influencia sobre los demás factores del sistema, pero se ven altamente afectados por estos. Estos factores se ubican en el cuadrante III del plano cartesiano o sea en la Zona III de salida. A estos factores se les llaman también factores de resultados.

Valores más bajos de influencia y bajos de dependencia (IV); los factores: Mercado objetivo, Vías de acceso y Comunicación se encuentran en la zona inerte o autónoma; son factores de baja influencia y baja dependencia, ejercen una escasa influencia sobre los demás factores del sistema y escasamente se ven afectados por estos. Estos

factores se ubican en el cuadrante IV del plano cartesiano. A estos factores se les llaman también factores desarticulados.

4.5. Selección de variables o ejes estratégicos del sector

Los factores estratégicos seleccionados que ejercen una mayor influencia sobre el resto de factores del sistema tienen valores más altos de Influencia y altos de Dependencia. En la figura 47, se detalla el Modelo de Estrategias a Implementar en el Plan Estratégico de Exportación para los productores de Palta fuerte del Distrito de Macate en la Región Ancash, este es un modelo de enfoque sistémico en la cual se muestra que los factores claves o estratégicos para el desarrollo de la organización, son las Alianzas estratégicas, Recursos Humanos, I+D+I y la Calidad del producto. Estas variables del modelo se interrelacionan y actúan de manera sinérgica como producción y comercialización de palta fuerte para generar resultados que direccionen al desarrollo del sector.



Figura 47. Modelo de estrategias del Plan Estratégico de exportación de palta fuerte para los productores del Distrito de Macate

4.6. Descripción de factores estratégicos o claves

Factor estratégico 1: Gestión de las alianzas estratégicas

Busca establecer alianzas estratégicas y convenios con instituciones empresariales del sector para financiamiento de costos de producción de la palta fuerte.

Factor estratégico 2: Gestión de Recursos humanos

Busca la mejora eficiente del desempeño laboral y la integración de los empleados del sector a través de capacitaciones, trabajo en equipo, habilidades blandas, sensibilización, negociación y evaluación del desempeño laboral.

Factor estratégico 3: Gestión de la I+D+I

Busca la diferenciación respecto a los competidores del sector a través de la innovación, desarrollo, tecnología e investigación para encontrar mejores oportunidades de negocio y ser una organización innovadora y tecnológica.

Factor estratégico 4: Gestión de la calidad del producto

Busca evitar posibles errores o desviaciones del proceso productivo y producto final a través de acciones de planeamiento, control y mejora de los elementos de la organización con el fin de cumplir las expectativas y las necesidades de los clientes.

4.7. Determinación de objetivos estratégicos del Plan

Los objetivos del Plan estratégico se determinaron mediante la Metodología SMART con el fin de aumentar la visión empresarial, mejorar la planeación, adquirir un perfil estratégico, impulsar la gestión del tiempo y establecer procesos de mejora continua.

Tabla 12. Definición de objetivos estratégicos mediante la metodología SMART

Specific	Measurable	Attainable	Relevant	Time based
Incrementar la rentabilidad	40%	Al ser un producto bandera, sí se puede llegar a ese aumento	Para incrementar los ingresos y mejorar la producción	12 meses
Aumentar la satisfacción de los clientes	De 60 a 80% NPS	Mediante el monitoreo de quejas y reclamos	Tener clientes fidelizados	12 meses
Crear alianzas estratégicas	6 alianzas estratégicas	Mediante la organización de foros	Para exponer más la marca del producto y mejorar la red de proveedores	12 meses
Mejorar el nivel de desempeño del personal	En un 20 %	Mediante capacitaciones, charlas técnicas, sensibilización.	Para mejorar la producción y comercialización de palta en el sector.	12 meses

4.8. Plan de acción

El Plan de acción dentro de la asociación de productores permite establecer actividades que aseguren y refuercen el desarrollo interno y externo de la organización y que la visión se concrete. Este plan es una herramienta de gestión que permite proyectar a futuro el deber que tendrá que realizar la asociación. En la tabla 13, se muestra el resumen del Plan acción, en la cual los elementos principales son: Objetivos, estrategias, acciones, indicadores y metas.

Tabla 13. Plan estratégico de exportación para productores de palta fuerte del Distrito de Macate - Ancash

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS	ACCIONES	INDICADORES	METAS		
				Mínimo	Máximo	Óptimo
Incrementar la rentabilidad	Automatizar los procesos de producción, etapa poscosecha y comercialización de palta fuerte.	Determinar los costos de adquisición de equipos y maquinarias del sector	La comisión hace presente los costos de inversión para adquirir maquinarias y equipos para el sector	1%	3%	5%
	Mejorar el manejo de cultivo de plantación de palta en el sector	Realizar capacitaciones sobre manejo de cultivo de plantaciones de palta fuerte y elaboración de manuales sobre manejo de plantaciones.	Número de profesionales o especialistas para realizar capacitaciones			
	Revisar las nuevas tendencias internacionales para identificar oportunidades de crecimiento	Participar activamente en ferias nacionales e internacionales.	El 40% de los representantes de la comisión asisten a eventos en otros sectores.			
Aumentar la satisfacción de los clientes	Mejorar la calidad de la palta fuerte	Homologación de proveedores y aplicación de buenas prácticas agrícolas en toda la cadena productiva de palta fuerte bajo los estándares de calidad.	Número de proveedores selectos Número de agricultores que aplican las buenas prácticas agrícolas.	3%	6%	10%
	Realizar guías o manuales de atención a los clientes	Realizar talleres con el equipo para elaborar un plan de atención al cliente y monitoreo de la misma.	Número de productores que ejecutan bien sus conocimientos en atención al cliente			
	Seguimiento oportuno de quejas y reclamos	Designar al responsable del Plan de seguimiento o monitoreo	Comisión que ha sido designado			

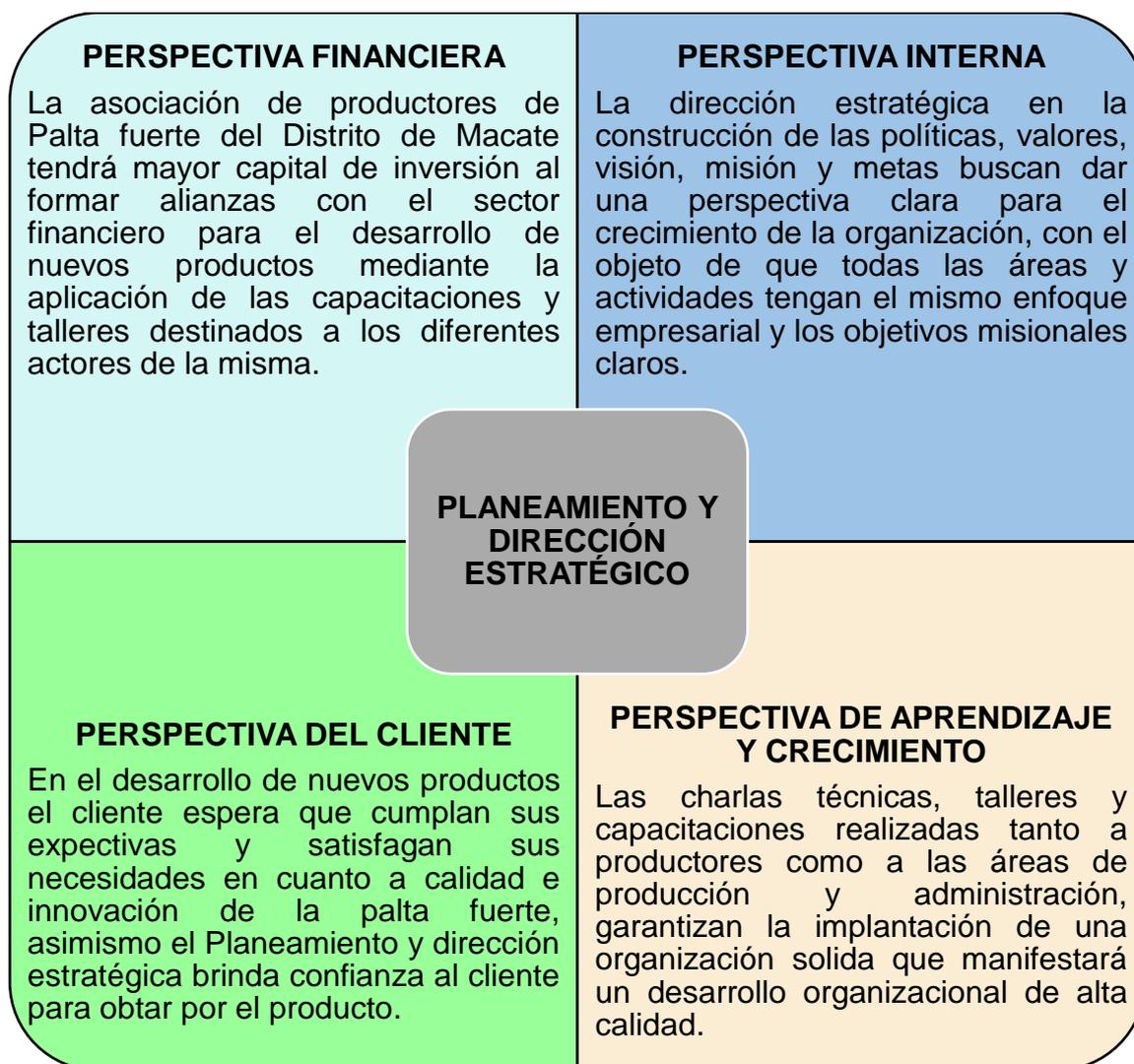
Crear alianzas estratégicas	Establecer las necesidades estratégicas de los productores de palta fuerte.	Designación del responsable en priorizar las necesidades tecnológicas e investigación en el sector.	La delegación responsable de definir y ejecutar el evento es designada.	5%	7%	10%
	Estudiar empresas fuertes del sector con las mismas necesidades.	Buscar patrocinio y financiamiento para cada evento a través de alianzas estratégicas.	Patrocinio y financiamiento presentado y aprobado			
	Establecer un equipo de trabajo multidisciplinario enfocado en la alianza	Desarrollar talleres y charlas técnicas para fortalecer y desarrollar el sector producción.	Cantidad de productores captados con nivel alto de formación			
Mejorar el desempeño de los empleados	Realizar capacitaciones constantes al personal en el proceso productivo y comercialización.	Coordinar con los profesionales especializados en el desarrollo de los eventos académicos.	Número de profesionales especialistas para ejecutar la capacitación	10%	15%	20%
	Sensibilizar a los empleados mediante políticas motivacionales e incentivos.	Establecer las políticas de motivación e incentivos y difundir mediante foros al personal del sector.	Las políticas de motivación e incentivos son presentadas y difundidas de forma física y virtual.			
	Seleccionar y evaluar el desempeño laboral	Designar a los responsables de la selección del personal del sector y definir el proceso de evaluación y selección del personal	La delegación responsable de la selección es designada y el proceso de evaluación es aprobado.			

4.9. Balance Scorecard (BSC) y Mapa estratégico

El Balance scorecard es una herramienta de planificación y dirección que permite enlazar estrategias y objetivos con indicadores y metas para realizar con éxito la formulación e implantación estratégica.

El BSC parte de cuatro tipos de perspectiva: financiera, del cliente, de los procesos y del aprendizaje y conocimiento. El mapa estratégico busca comunicar el plan estratégico a toda la organización. Cada organización necesita de un Plan estratégico para asegurar su futuro. A continuación, se muestra la aplicación del BSC y Mapa estratégico de los productores de Palta fuerte del Distrito de Macate.

Tabla 14. Balance Scorecard del sector producción de palta fuerte
Distrito de Macate - Ancash



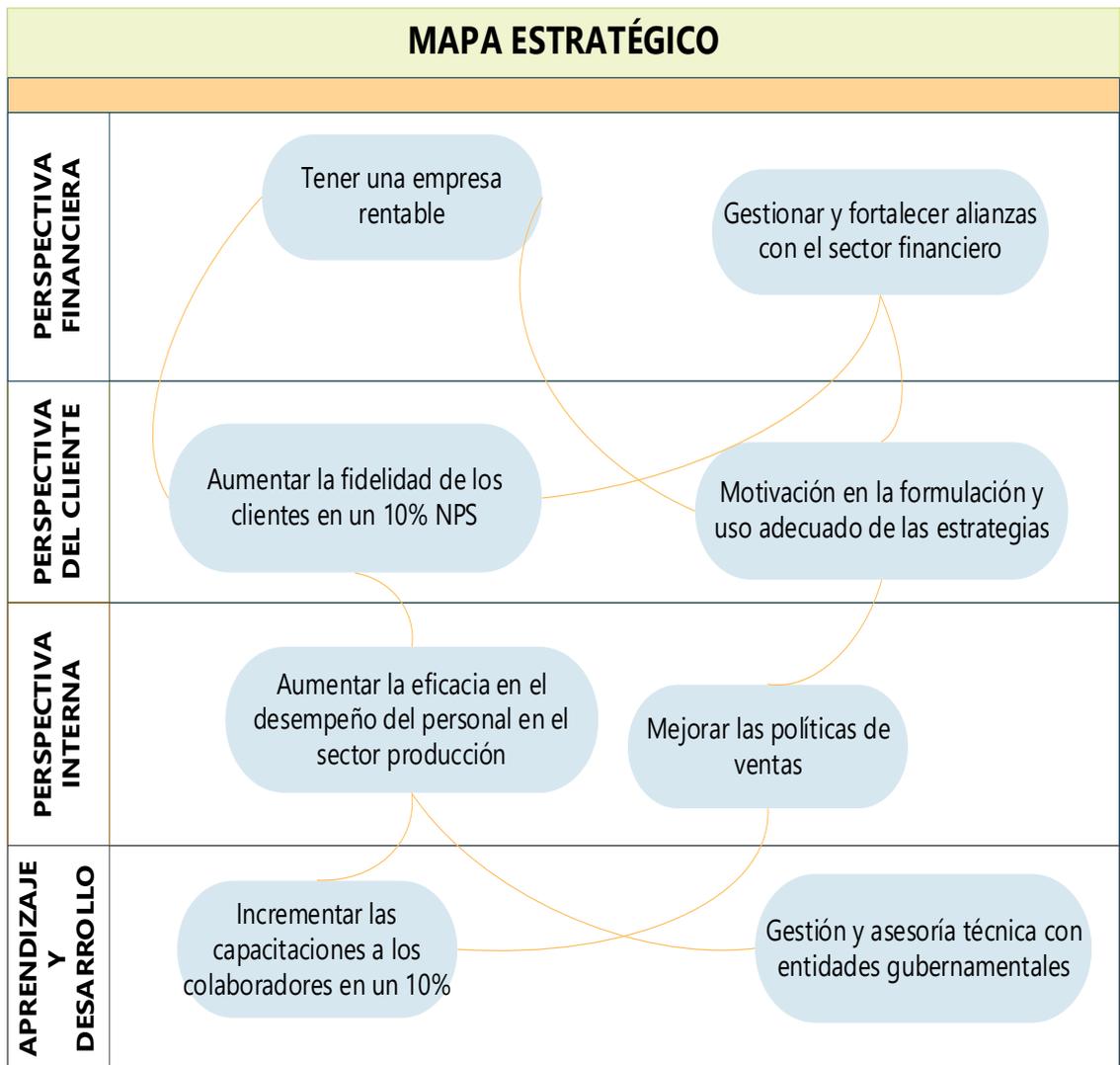


Figura 48. Mapa estratégico de la organización

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

- Se concluye que en el sector producción del Distrito de Macate hay una producción importante de palta fuerte y palta bacón, siendo el más predominante la palta fuerte ofertando una gran brecha de comercialización, pero con problemas en identificar las oportunidades de mejorar la calidad del fruto y crecimiento de mercado.
- Se identificaron y seleccionaron los factores claves mediante el Análisis estructural o sistémico: Alianzas estratégicas, Recursos humanos, I+D+I y Calidad del Producto, estos 4 factores se encuentra en el II cuadrante del Plano Influencia – Dependencia, siendo la variables más influyentes y dependientes del sector.
- Se determinaron los objetivos estratégicos mediante la Metodología SMART, estos cuatro objetivos del Plan estratégico son: Incrementar la rentabilidad, Aumentar la satisfacción de los clientes, Crear alianzas estratégicas y Mejorar el desempeño de los empleados.
- El presente plan estratégico discierne acciones que direccionan al logro de los objetivos y la visión mediante la realización de alianzas estratégicas, promoción de talleres de investigación e implementación de estrategias competitivas para posicionamiento en el mercado.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda la aplicación del Plan estratégico como herramienta de gestión para que los productores de palta fuerte logren superar los vayas de ingreso al mercado exportador.
- Se recomienda la participación activa y compromiso de los productores en todas las etapas tanto de planeación como control y ejecución de gestión, ya que esto permitirá que los productores se sientan identificado con la organización y así puedan lograr el incremento de la productividad.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA Y VIRTUAL

- Agencia agraria de noticias (29 de abril de 2022). *Perú participa con el 8.6% de la producción mundial de palta*. <https://agraria.pe/noticias/peru-participa-con-el-8-6-de-la-produccion-mundial-de-palta-27770>
- Agüero, A., Muñoz, G., García, Á., & Alcaraz, A. (2020). *Análisis de políticas agropecuarias en Perú 2014-2018*
- Aguilar-Barojas, Saraí (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Salud en Tabasco*, 11(1-2),333-338. [fecha de Consulta 13 de Mayo de 2022]. ISSN: 1405-2091. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=48711206>
- Alkaltham, M. S., Uslu, N., Özcan, M. M., Salamatullah, A. M., Ahmed, I. A. M., & Hayat, K. (2021). Effect of drying process on oil, phenolic composition and antioxidant activity of avocado (cv. Hass) fruits harvested at two different maturity stages. *LWT*, 148, 111716. <https://doi.org/10.1016/j.lwt.2021.111716>
- Altieri, M. A., & Nicholls, C. I. (2008). Scaling up agroecological approaches for food sovereignty in Latin America. *Development*, 51(4), 472-480. <https://doi.org/10.1057/dev.2008.68>
- Amare, M., Mariara, J., Oostendorp, R., & Pradhan, M. (2019). The impact of smallholder farmers' participation in avocado export markets on the labor market, farm yields, sales prices, and incomes in Kenya. *Land use policy*, 88, 104168. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2019.104168>
- Amirshenava, S., & Osanloo, M. (2022). Strategic planning of post-mining land uses: A semi-quantitative approach based on the SWOT analysis and IE matrix. *Resources Policy*, 76, 102585. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2022.102585>
- Andersen, T. J., Sax, J., & Giannozzi, A. (2021). Conjoint effects of interacting strategy-making processes and lines of defense practices in strategic Risk Management: An empirical study. *Long Range Planning*, 102164. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102164>

- Aranda Espinoza, M. A. (2021). Planificación estratégica asociada a la calidad de la gestión educativa en la escuela de posgrado de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2019. http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/2421/1/T026_04068001_M.pdf
- Arroyo, L. R. (2017). Plan del desarrollo concertado provincia de Santa al 2021. <http://munisanta.gob.pe/documentos/plandesarrollo.pdf>
- Baca, E. (2020). El FAE-Agro es un completo fracaso. *AGRONOTICIAS*, 478, 50–53.
- Blazquez-Soriano, A., & Ramos-Sandoval, R. (2022). Information transfer as a tool to improve the resilience of farmers against the effects of climate change: The case of the Peruvian National Agrarian Innovation System. *Agricultural Systems*, 200, 103431. <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2022.103431>
- Bryson, J. M. (2015). Strategic planning for public and nonprofit organizations. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition* (pp. 515-521). Elsevier Inc.. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.74043-8>
- Burton, R. J. (2006). An alternative to farmer age as an indicator of life-cycle stage: The case for a farm family age index. *Journal of Rural Studies*, 22(4), 485-492. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2006.02.005>
- Bustos, C. A., & Moors, E. H. (2018). Reducing post-harvest food losses through innovative collaboration: Insights from the Colombian and Mexican avocado supply chains. *Journal of Cleaner Production*, 199, 1020-1034. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.187>
- Büyüközkan, G., Havle, C. A., & Feyzioğlu, O. (2021). An integrated SWOT based fuzzy AHP and fuzzy MARCOS methodology for digital transformation strategy analysis in airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 97, 102142. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2021.102142>
- Cabrera-Díaz, E., Martínez-Chávez, L., Gutiérrez-González, P., Pérez-Montaña, JA, Rodríguez-García, MO, & Martínez-González, NE (2022). Efecto de la temperatura y el tiempo de almacenamiento en el comportamiento de

Salmonella, Listeria monocytogenes y microbiota de fondo en aguacates frescos enteros (Persea americana var Hass). *Revista Internacional de Microbiología Alimentaria*, 369, 109614. <https://doi.org/10.1016/j.ijfoodmicro.2022.109614>

Calabrese, A., & Costa, R. (2015). Strategic thinking and business innovation: Abduction as cognitive element of leaders' strategizing. *Journal of Engineering and Technology Management*, 38, 24-36.

Cerna Espinoza, J. R., & Vásquez Guzmán, J. C. (2016). Plan estratégico para los productores de palta fuerte (Persea americana) del valle de Nepeña con fines de exportación.

Cid-Pérez Teresa Soledad, Hernández-Carranza Paola, Ochoa-Velasco Carlos Enrique, Ruiz-López Irving Israel, Nevárez-Moorillón Guadalupe Virginia & Ávila-Sosa Raúl. (2021). Avocado seeds (Persea americana cv. Criollo sp.): Lipophilic compounds profile and biological activities. *Saudi Journal of Biological Sciences*, 28(6), 3384-3390. <https://doi.org/10.1016/j.sjbs.2021.02.087>

Coutinho, I. B., Quezadas, M. B., de Souza, L. F. G., Nitz, M., & Andreola, K. (2022). Spray drying of avocado pulp using the seed as an adjuvant. *Powder Technology*, 408, 117738. <https://doi.org/10.1016/j.powtec.2022.117738>

DePamphilis, D. (2019). Mergers, acquisitions, and other restructuring activities: An integrated approach to process, tools, cases, and solutions. Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-819782-0.00002-2>

Diario Oficial del Bicentenario El Peruano. (2022, March 29). *Ejecutivo reformulará FAE-Agro*. <https://elperuano.pe/noticia/142244-ejecutivo-reformulara-fae-agro>

Enciso Carbajal, A. (2016). Evaluación de la cadena agro productiva del cultivo de palto (persea americana mill) cv. fuerte, en Abancay y Aymaraes de la región Apurímac.

Esteve-Llorens, X., Ita-Nagy, D., Parodi, E., González-García, S., Moreira, M. T., Feijoo, G., & Vázquez-Rowe, I. (2022). Environmental footprint of critical agro-export products in the Peruvian hyper-arid coast: A case study for green

asparagus and avocado. *Science of The Total Environment*, 818, 151686.
<https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2021.151686>

Esteve-Llorens, X., Ita-Nagy, D., Parodi, E., González-García, S., Moreira, M. T., Feijoo, G., & Vázquez-Rowe, I. (2022). Environmental footprint of critical agro-export products in the Peruvian hyper-arid coast: A case study for green asparagus and avocado. *Science of The Total Environment*, 818, 151686.
<https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2021.151686>

Ferreira, R., Sellés, G., Saavedra, J., Ortiz, J., Zúñiga, C., Troncoso, C., ... & Defilippi, B. G. (2016). Identification of pre-harvest factors that affect fatty acid profiles of avocado fruit (*Persea americana* Mill) cv. 'Hass' at harvest. *South African Journal of Botany*, 104, 15-20.
<https://doi.org/10.1016/j.sajb.2015.10.006>

Gerdes, M. E., Suri, M. R., & Goldstein, R. E. R. (2020). Traditional approaches for educating farmers about nontraditional water: Evaluating preferred outreach, education, and methods for alleviating concerns. *Journal of environmental management*, 275, 111265.
<https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2020.111265>

Golovko, E., Lopes-Bento, C., & Sofka, W. (2022). Marketing learning by exporting—how export-induced marketing expenditures improve firm performance. *Journal of Business Research*, 150, 194-207.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.015>

Gubler, S., Rossa, A., Avalos, G., Brönnimann, S., Cristobal, K., Croci-Maspoli, M., ... & Wüthrich, B. (2020). Twinning SENAMHI and MeteoSwiss to co-develop climate services for the agricultural sector in Peru. *Climate services*, 20, 100195. <https://doi.org/10.1016/j.cliser.2020.100195>

Hajrizi, E. (2012). Using modern management concepts and tools for developing advanced quality management systems in new higher education institutions. *IFAC Proceedings Volumes*, 45(10), 62-66.
<https://doi.org/10.3182/20120611-3-IE-4029.00014>

- Hurtado-Fernández, E., Fernández-Gutiérrez, A., & Carrasco-Pancorbo, A. (2018). Avocado fruit—*Persea americana*. In *Exotic fruits* (pp. 37-48). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-803138-4.00001-0>
- Jiménez, L., Jiménez, W., Felicito, D., Fierro, N., Quichimbo, P., Sánchez, D., & Capa-Mora, D. (2022). Rediscovering the edaphic knowledge of smallholder farmers in southern Ecuador. *Geoderma*, *406*, 115468. <https://doi.org/10.1016/j.geoderma.2021.115468>
- Khan, M. N., Mobin, M., Abbas, Z. K., & Alamri, S. A. (2018). Fertilizers and their contaminants in soils, surface and groundwater. *Encyclopedia of the Anthropocene*, *5*, 225-240. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-809665-9.09888-8>.
- Khed, V. D., & Krishna, V. V. (2023). Agency and time poverty: Linking decision-making powers and leisure time of male and female farmers of Central India. *World Development Perspectives*, *29*, 100484. <https://doi.org/10.1016/j.wdp.2022.100484>
- López-Ramírez, A. M., & Duarte-Sierra, A. (2020). Avocado jelly: Formulation and optimization of an avocado gel using hydrocolloids. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, *21*, 100234. <https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2020.100234>
- Martínez, T. E. A. (2001). METODOLOGIA PARA ELABORAR UN PLAN ESTRATEGICO Y REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE UNA UNIDAD DE PRODUCCION AGROPECUARIA. *Revista Mexicana de Agronegocios*, (9).
- Melendez Yesquen, J. L. (2019). Propuesta de un plan de negocios para la producción y exportación de palta Hass (*Persea americana*'Hass') cultivado en Ancash—2018. <https://www.redalyc.org/pdf/141/14100903.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas (julio 2016). *Pauta metodológica para la elaboración de planes de negocio de palta en el marco de la ley Procompite*. http://www.sierraexportadora.gob.pe/descargas/Logistica/pautas_metodologicas/Pauta%20planes%20de%20negocio%20palta.pdf
- Moraes, A. F. G., Micheletti, L. B., Santoro, M. B., dos Santos, N. T., Avilés, T. C., & da Silva, S. R. (2022). Horticultural performance of 'Hass' avocado

- grafted onto seedling and clonal rootstocks under tropical wet-dry climate conditions. *Scientia Horticulturae*, 302, 111155. <https://doi.org/10.1016/j.scienta.2022.111155>
- Moreno-Giménez, J. C. (2014). A strategic plan for the Spanish Academy of Dermatology and Venereology. *Actas Dermo-sifiliograficas*, 105(7), 633-634. <https://doi.org/10.1016/j.ad.2014.04.001>
- Muñoz, L. A., Bolívar, M. P. R., & Muñoz, C. A. (2022). Political determinants in the strategic planning formulation of smart initiatives. *Government Information Quarterly*, 101776. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101776>
- Murcia, N. N., Ferreira, F. A., & Ferreira, J. J. (2022). Enhancing strategic management using a “quantified VRIO”: Adding value with the MCDA approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121251. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121251>
- Naupari Pastrana, J. O. (2017). Estrategias para desarrollar la exportación de paltas Hass a Estados Unidos por parte de los productores del Valle de Huayan-Huaral. https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/2743/naupari_pjo.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Navarro-Castañeda, S., Arranz, J. M., Burguillo, M., & De Robertis, E. C. (2021). Land tenure security and agrarian investments in the Peruvian Highlands. *Land Use Policy*, 109, 105651. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2021.105651>.
- Osorio Gómez, J. C. (2008). *Introducción al pensamiento sistémico*. Programa Editorial UNIVALLE.
- Periche Seminario, E. M., Quiroz Bazán, R., Ramírez Ormeño, M. Y., & Yato Begazo, A. (2017). Planeamiento estratégico de la palta en el Perú. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9637/PERICHE_QUIROZ_PLANEAMIENTO_PALTA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Philip, J. F., Sudalai, S., Devanesan, M. G., Babazadeh, R., & Arumugam, A. (2022). Environmental sustainability, techno-economic analysis, and policy-

making aspects of biodiesel. In *Production of Biodiesel from Non-Edible Sources* (pp. 211-239). Elsevier.

Pleguezuelo, C. R. R., Martínez, J. R. F., Tejero, I. F. G., Ruíz, B. G., Tarifa, D. F., & Zuazo, V. H. D. (2018). Avocado (*Persea americana* Mill.) trends in water-saving strategies and production potential in a Mediterranean climate, the study case of SE Spain: a review. *Water scarcity and sustainable agriculture in semiarid environment*, 317-346. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-813164-0.00014-4>

Salehi-Amiri, A., Zahedi, A., Gholian-Jouybari, F., Calvo, E. Z. R., & Hajiaghaei-Keshteli, M. (2022). Designing a closed-loop supply chain network considering social factors; a case study on avocado industry. *Applied Mathematical Modelling*, 101, 600-631. <https://doi.org/10.1016/j.apm.2021.08.035>

Sarkhosh, A., Vargas, A. I., Schaffer, B., Palmateer, A. J., Lopez, P., Soleymani, A., & Farzaneh, M. (2017). Postharvest management of anthracnose in avocado (*Persea americana* Mill.) fruit with plant-extracted oils. *Food packaging and shelf life*, 12, 16-22. <https://doi.org/10.1016/j.fpsl.2017.02.001>

Schwarz, J., Mathijs, E., & Maertens, M. (2019). A dynamic view on agricultural trade patterns and virtual water flows in Peru. *Science of the total environment*, 683, 719-728. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2019.05.118>

Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú (12 de noviembre de 2021). *Productores de Áncash exportaron más de 25 mil toneladas de palta durante campaña 2021*. <https://www.senasa.gob.pe/senasacontigo/productores-de-ancash-exportaron-mas-de-25-mil-toneladas-de-palta-durante-campana-2021/#:~:text=%C3%81ncash-,Productores%20de%20%C3%81ncash%20exportaron%20m%C3%A1s%20de%2025,de%20palta%20durante%20campa%C3%B1a%202021&text=El%20Servicio%20Nacional%20de%20Sanidad,exportaci%C3%B3n%20de%20la%20campa%C3%B1a%20pasada.>

Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú (28 de octubre de 2021). *Exportaciones de palta crecieron un 30% durante la campaña 2021*.

<https://www.gob.pe/institucion/senasa/noticias/549944-exportaciones-de-palta-crecieron-un-30-durante-la-campana-2021>

Sociedad de Comercio Exterior del Perú. (2021). *Reporte Eficacia del Gasto Público*. <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reportes-eficacia-006.pdf>

Taípe Lucas, C. (2018). Nivel de conocimiento y reparación de las empresas y asociaciones de productores del aguacate (*Persea americana*) variedad hass del departamento de Antioquía-Colombia, para cumplir con las exigencias de certificación comercial de producto para ingresar al mercado norte americano.

Transparency International. (2021). *Corruption Perceptions Index*. <https://www.transparency.org/en/cpi/2021>

Uzarski, D., & Broome, M. E. (2019). A leadership framework for implementation of an organization's strategic plan. *Journal of Professional Nursing*, 35(1), 12-17. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2018.09.007>

Vásconez, J. P., & Cheein, F. A. A. (2022). Workload and production assessment in the avocado harvesting process using human-robot collaborative strategies. *Biosystems Engineering*, 223, 56-77. <https://doi.org/10.1016/j.biosystemseng.2022.08.010>

Vásquez Aguilar, R. F. (2021). *Estudio de factibilidad para la producción y comercialización de aguacate Persea americana en el cantón Atahualpa, provincia de El Oro* (Master's thesis, Facultad de Ciencias Agrarias Universidad de Guayaquil).

Vázquez-Rowe, I., Kahhat, R., Quispe, I., & Bentín, M. (2016). Environmental profile of green asparagus production in a hyper-arid zone in coastal Peru. *Journal of Cleaner Production*, 112, 2505-2517. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.09.076>

Vilca, R., Espinoza-Silva, C., Alfaro-Cruz, S., Ponce-Ramírez, J. C., Quispe-Neyra, J., Alvarado-Zambrano, F., ... & Condezo-Hoyos, L. (2022). Hass and Fuerte avocado (*Persea americana* sp.) oils extracted by supercritical carbon dioxide: Bioactive compounds, fatty acid content, antioxidant capacity and

oxidative stability. *The Journal of Supercritical Fluids*, 190, 105750.
<https://doi.org/10.1016/j.supflu.2022.105750>

Vilcarromero Ruiz, R. (2017). *Gestión de la Producción*. Universidad Tecnológica del Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12867/908>

Virtanen, Y., Jiang, Y., You, W., & Cai, H. H. (2022). International intermediaries: A systematic literature review and research agenda. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.11.005>

Weston, M. J. (2022). Strategic Planning for a Very Different Nursing Workforce. *Nurse leader*, 20(2), 152-160.
<https://doi.org/10.1016/j.mnl.2021.12.021>

ANEXOS

ANEXO 1

CÁLCULO DE LA DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Dónde:

Z_a = Nivel de confianza ($Z = 95\% = 1.96$)

p = Probabilidad a favor ($p = 0.50$)

q = Probabilidad en contra ($q = 0.50$)

N = Tamaño de la población = 756 productores

d = error de estimación (10%)

n = Tamaño de la muestra

$$n = \frac{756 \times (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50}{(0.1)^2 \times (756 - 1) + (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50}$$

$n = 85$ productores de palta fuerte

ANEXO 2

ENCUESTA

Estimados reciban un cordial saludo, la presente encuesta tiene por objeto elaborar un Plan estratégico de exportación para los productores de palta fuerte del Distrito de Macate-Ancash, cabe recalcar que la información brindada es con fines de investigación y confidencial, por ello se pide su colaboración. Gracias.

Preguntas

1. Genero del agricultor
 - a. Masculino
 - b. Femenino

2. Edad del agricultor
 - a. 18 – 30
 - b. 31 – 45
 - c. 46 – 65
 - d. 65 a más

3. Grado de instrucción del agricultor
 - a. Primaria
 - b. Secundaria
 - c. Superior
 - d. Sin estudios

4. ¿Cuál es la variedad de palta cultivada por usted o su asociación?
 - a. Hass
 - b. Fuerte
 - c. Bacón
 - d. Nabal
 - e. Otros

5. Tiempo que lleva dedicado al cultivo de palta fuerte (Años)
 - a. 0 – 3
 - b. 4 – 7

- c. 8 – 11
 - d. 12 – 15
 - e. 16 – 19
 - f. 20 a más
6. Ciclos al año de cultivo de palta fuerte
- a. 1 ciclo
 - b. 2 ciclos
 - c. 3 ciclos
 - d. 4 ciclos a más.
7. El terreno en el que se dedica a la actividad agrícola es
- a. Propio
 - b. Alquilado
 - c. Comunal
 - d. Compartido
 - e. Otro
8. ¿Cuál es el área del terreno en el que usted cultiva palta fuerte?
- a. Menor a una hectárea
 - b. De 1 a 2 hectáreas
 - c. De 3 a 5 hectáreas
 - d. De 6 a 8 hectáreas
 - e. De 9 a más hectáreas
- 9.Cuál es la forma de cultivo de la palta
- a. Convencional
 - b. Orgánico
10. En qué mes es la cosecha de la palta fuerte
- a. Enero
 - b. Febrero
 - c. Marzo

- d. Abril
- e. Mayo
- f. Junio
- g. Julio
- h. Agosto
- i. Setiembre
- j. Octubre
- k. Noviembre
- l. Diciembre

11. Cuanto es la cantidad en promedio de la cosecha de palta fuerte por hectárea

- a. 1 a 5 tn
- b. 6 a 10 tn
- c. 11 a 15 tn
- d. 16 a 20 tn
- e. 21 a 25 tn
- f. 26 a más

12. ¿Cuánto es el costo por kilogramo de venta de palta fuerte (orgánico)?

- a. S/. 1.00 – S/. 3.00
- b. S/. 4.00 – S/. 7.00
- c. S/. 8.00 – S/. 10.00
- d. S/. 11.00 a más
- e. No aplica

13. ¿Cuánto es el costo por kilogramo de venta de palta fuerte (convencional)?

- a. S/ 0.50 – S/ 1.50
- b. S/ 2.00 – S/ 3.50
- c. S/. 4.00 – S/. 5.50
- d. S/ 6.00 a más
- e. No aplica

14. De donde adquirió las plantas de palta fuerte
- a. Vivero certificado
 - b. Vivero locales
 - c. Vivero propio
 - d. Otro
15. Su cultivo es supervisado por algún especialista
- a. Si
 - b. No
16. Cuáles son los problemas relacionados con en el cultivo de palta fuerte
- a. Plagas y enfermedades
 - b. Conocimiento de manejo
 - c. Agua
 - d. Capital
 - e. Abastecimiento de pesticidas, de fertilizantes
 - f. Otros
17. La cosecha de palta fuerte a quien lo vende
- a. Acopiador
 - b. Comprador local
 - c. Empresa exportadora
 - d. Supermercado
 - e. Comerciante propio
 - f. Otros
18. ¿Cómo es su relación con los compradores de palta fuerte?
- a. Excelente
 - b. Muy buena
 - c. Buena
 - d. Regular

- e. Mala
19. Cuenta con un contrato de venta para la palta fuerte
- a. Si
 - b. No
20. Si cuenta con un contrato de venta, se cumple con las cláusulas
- a. Si
 - b. No
 - c. No aplica
21. Dónde realiza la entrega de la palta fuerte para la venta
- a. Chacra
 - b. Centro de acopio
 - c. Establecimiento del comprador
 - d. Otros
22. Cómo es el pago de la venta de la palta fuerte
- a. Contado
 - b. Crédito
 - c. Por adelantado
 - d. Cheque
 - e. Otro
23. Cómo es su relación con sus proveedores de insumos
- a. Excelente
 - b. Muy buena
 - c. Buena
 - d. Regular
 - e. Mala
24. Cómo realiza la compra de insumos para la producción de palta fuerte
- a. Por campaña
 - b. Por cada aplicación de insumos

- c. Otros
25. Tiene conocimiento sobre algún programa de financiamiento
- a. Si
 - b. No
26. ¿Cuánto es su presupuesto de inversión en mantenimiento por hectárea de cultivo de palta fuerte?
- a. S/. 1,000 – S/. 5,000
 - b. S/. 6,000 – S/. 10,000
 - c. S/. 11,000 – S/ 15,000
 - d. S/. 16,000 a más
27. Con que frecuencia se capacita o actualiza en el manejo del cultivo de palta fuerte
- a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Algunas veces
 - d. Casi nunca
 - e. Nunca
28. Qué entidades o proyectos realizan capacitaciones o charlas
- a. Municipalidad
 - b. Programas del gobierno central
 - c. SENASA
 - d. INIA
 - e. SEDIR
 - f. Otro
29. Cuáles son los temas de capacitación
- a. Manejo del cultivo
 - b. Mercados, comercialización
 - c. Gestión del negocio
 - d. Exportación

- e. Calidad del producto
- f. Acceso a un mercado
- g. Reduce los costos de producción
- h. Incremento de productividad
- i. Control de plagas y roedores
- j. Otros

30. ¿Usted forma parte de alguna asociación de productores?

- a. Si
- b. No

31. Si usted pertenece alguna asociación, ¿cómo considera que el comité está manejando esta asociación?

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Malo
- e. No aplica

32. ¿Hay algún plan estratégico en la asociación a la cual usted pertenece?

- a. Si
- b. No
- c. No aplica

33. Usted tiene conocimiento sobre el servicio que realiza una asociación correctamente organizada

- a. Si
- b. No

34. ¿A usted le gustaría formar parte de un gremio o asociación?

- a. Sí
- b. No
- c. No aplica

ANEXO 3

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTOS

Informe de tesis: Diseño de Plan estratégico de Exportación para los productores de palta fuerte (*Persea americana*) del Distrito de Macate - Ancash

Yo, Luis Alfredo Espinoza Espinoza, con DNI N° 80549617 de profesión Ingeniero, ejerciendo actualmente como DOCENTE en la Universidad Nacional de Frontera.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación el instrumento: La encuesta del Diseño de Plan estratégico de Exportación para los productores de palta fuerte (*Persea americana*) del Distrito de Macate - Ancash

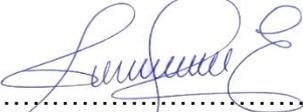
Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Las escalas son: deficiente "1", aceptable "2", Bueno "3" y excelente "4".

CRITERIOS	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
1. Para realizar cada una de las preguntas, se tuvo en cuenta la operacionalización de las variables.			X	
2. Las preguntas responden a las variables a estudiar.			X	
3. Las preguntas formuladas miden lo que se desea investigar.			X	
4. Las preguntas son relevantes y concretas con respecto al tema a investigar.			X	
5. Existe claridad en la formulación de la pregunta.		X		
6. El número de preguntas es adecuado.				X
7. Las preguntas responden al marco teórico utilizado en la investigación.			X	
8. Las preguntas tienen coherencia con el diseño de la investigación.			X	
9. Permite emitir con facilidad la respuesta a los participantes.			X	

Sugerencias: En todos los casos que se traten de preguntas, estas deberán contener los signos de interrogación al principio y final de los respectivos enunciados.

En Sullana, a los 06 días del mes de octubre del año 2022.


.....
Dr. Luis Alfredo Espinoza Espinoza
Validador

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTOS

Informe de tesis: Diseño de Plan estratégico de Exportación para los productores de palta fuerte (*Persea americana*) del Distrito de Macate - Ancash

Yo, Gino Paul Prieto Rosales, con DNI N° 45301893 de profesión Ingeniero, ejerciendo actualmente como DOCENTE en la Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja Daniel Hernández Morillo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación el instrumento: La encuesta del Diseño de Plan estratégico de Exportación para los productores de palta fuerte (*Persea americana*) del Distrito de Macate - Ancash

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Las escalas son: deficiente "1", aceptable "2", Bueno "3" y excelente "4".

CRITERIOS	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
10. Para realizar cada una de la preguntas, se tuvo en cuenta la operacionalización de las variables.			X	
11. Las preguntas responden a las variables a estudiar.			X	
12. Las preguntas formuladas miden lo que se desea investigar.			X	
13. Las preguntas son relevantes y concretas con respecto al tema a investigar.			X	
14. Existe claridad en la formulación de la pregunta.			X	
15. El número de preguntas es adecuado.			X	
16. Las preguntas responden al marco teórico utilizado en la investigación.			X	
17. Las preguntas tienen coherencia con el diseño de la investigación.			X	
18. Permite emitir con facilidad la respuesta a los participantes.			X	

Sugerencias: Ninguno

En Pampas, a los 10 días del mes de octubre del año 2022.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE TAYACAJA
"Daniel Hernández Morillo"


Dr. Gino Paul Prieto Rosales
Validador

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTOS

Informe de tesis: Diseño de Plan estratégico de Exportación para los productores de palta fuerte (*Persea americana*) del Distrito de Macate - Ancash

Yo, Heber Peleg Cornelio Santiago, con DNI N° 42892952 de profesión Ingeniero, ejerciendo actualmente como DOCENTE en la Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja Daniel Hernández Morillo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación el instrumento: La encuesta del Diseño de Plan estratégico de Exportación para los productores de palta fuerte (*Persea americana*) del Distrito de Macate - Ancash

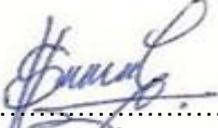
Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Las escalas son: deficiente "1", aceptable "2", Bueno "3" y excelente "4".

CRITERIOS	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
19. Para realizar cada una de la preguntas, se tuvo en cuenta la operacionalización de las variables.			X	
20. Las preguntas responden a las variables a estudiar.			X	
21. Las preguntas formuladas miden lo que se desea investigar.			X	
22. Las preguntas son relevantes y concretas con respecto al tema a investigar.				X
23. Existe claridad en la formulación de la pregunta.			X	
24. El número de preguntas es adecuado.			X	
25. Las preguntas responden al marco teórico utilizado en la investigación.			X	
26. Las preguntas tienen coherencia con el diseño de la investigación.				X
27. Permite emitir con facilidad la respuesta a los participantes.			X	

Sugerencias: Ninguno

En Pampas, a los 07 días del mes de octubre del año 2022.


.....
Dr. Heber Peleg Cornelio Santiago
Validador

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTOS

Informe de tesis: Diseño de Plan estratégico de Exportación para los productores de palta fuerte (*Persea americana*) del Distrito de Macate - Ancash

Yo, Harold Pawel Johao Ore Quiroz, con DNI N° 42998453 de profesión Ingeniero, ejerciendo actualmente como DOCENTE en la Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja Daniel Hernández Morillo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación el instrumento: La encuesta del Diseño de Plan estratégico de Exportación para los productores de palta fuerte (*Persea americana*) del Distrito de Macate - Ancash

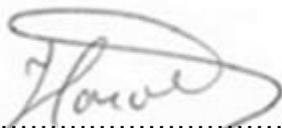
Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Las escalas son: deficiente "1", aceptable "2", Bueno "3" y excelente "4".

CRITERIOS	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
28. Para realizar cada una de la preguntas, se tuvo en cuenta la operacionalización de las variables.			X	
29. Las preguntas responden a las variables a estudiar.				X
30. Las preguntas formuladas miden lo que se desea investigar.			X	
31. Las preguntas son relevantes y concretas con respecto al tema a investigar.			X	
32. Existe claridad en la formulación de la pregunta.				X
33. El número de preguntas es adecuado.			X	
34. Las preguntas responden al marco teórico utilizado en la investigación.			X	
35. Las preguntas tienen coherencia con el diseño de la investigación.			X	
36. Permite emitir con facilidad la respuesta a los participantes.			X	

Sugerencias: Ninguno

En Pampas, a los 12 días del mes de octubre del año 2022.



.....
Dr. Harold Pawel Johao Ore Quiroz
Validador

ANEXO 4

Prueba piloto para la determinación de la confiabilidad de la variable (Alfa de Cronbach)

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	30	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,723	20

Estadísticas de elemento

	Media	Desviación estándar	N
P5	3,57	1,073	30
P6	1,00	,000	30
P8	2,97	,964	30
P10	11,07	,365	30
P11	1,87	,346	30
P12	2,40	1,037	30
P13	2,90	1,470	30
P16	1,80	1,627	30
P17	4,70	,466	30
P18	3,00	,371	30
P20	2,87	,434	30
P21	1,00	,000	30
P23	3,03	,320	30
P24	1,93	,254	30
P26	2,60	,498	30
P27	2,73	,640	30
P29	6,13	3,839	30
P31	2,50	,820	30
P32	3,80	,407	30
P34	2,60	,814	30

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P5	60,90	69,955	,629	,683
P6	63,47	82,395	,000	,725
P8	61,50	71,983	,580	,690
P10	53,40	84,593	-,347	,735
P11	62,60	79,766	,406	,715
P12	62,07	80,133	,064	,730
P13	61,57	69,220	,450	,695
P16	62,67	69,816	,365	,705
P17	59,77	77,220	,605	,705
P18	61,47	80,671	,238	,719
P20	61,60	80,800	,180	,721
P21	63,47	82,395	,000	,725
P23	61,43	82,254	,007	,725
P24	62,53	81,085	,273	,720
P26	61,87	77,016	,587	,705
P27	61,73	75,926	,544	,702
P29	58,33	35,402	,706	,725
P31	61,97	74,654	,499	,700
P32	60,67	78,575	,507	,711
P34	61,87	75,085	,471	,702

Diseño de Plan Estratégico de Exportación para los productores de palta fuerte (Persea americana) del Distrito de Macate - Ancash

por Lucia Ruth Pantoja Tirado

Fecha de entrega: 08-abr-2023 09:03p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 2059284414

Nombre del archivo: TESIS_DE_MAESTRIA_FINAL_PISCOCHE.pdf (1.68M)

Total de palabras: 27184

Total de caracteres: 148590

Diseño de Plan Estratégico de Exportación para los productores de palta fuerte (Persea americana) del Distrito de Macate - Ancash

INFORME DE ORIGINALIDAD

20%

INDICE DE SIMILITUD

19%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

7%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.uns.edu.pe Fuente de Internet	5%
2	www.coursehero.com Fuente de Internet	2%
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2%
4	www.gestiopolis.com Fuente de Internet	1%
5	dspace.unitru.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
7	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	1%
8	Submitted to Universidad Continental Trabajo del estudiante	1%

9	fondoeditorial.unat.edu.pe Fuente de Internet	1 %
10	Submitted to Universidad Privada Antenor Orrego Trabajo del estudiante	<1 %
11	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
12	www.mef.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
13	repositorio.unh.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
14	revistas.unj.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
15	www.clubensayos.com Fuente de Internet	<1 %
16	Submitted to Universidad Santo Tomas Trabajo del estudiante	<1 %
17	cdn.www.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
18	www.monografias.com Fuente de Internet	<1 %
19	orcid.org Fuente de Internet	<1 %
20	repositorio.ucss.edu.pe	

Fuente de Internet

<1 %

21

repositorioacademico.upc.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

22

www.slideshare.net

Fuente de Internet

<1 %

23

repositorio.lamolina.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

24

Submitted to Instituto Politecnico Nacional

Trabajo del estudiante

<1 %

25

repositorio.uncp.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

26

dataonline.gacetajuridica.com.pe

Fuente de Internet

<1 %

27

repositorio.utea.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

28

repositorio.ug.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

29

Submitted to Aliat Universidades

Trabajo del estudiante

<1 %

30

Submitted to Universidad del Istmo de Panamá

Trabajo del estudiante

<1 %

31

www.theibfr.com

Fuente de Internet

<1 %

32

repository.javeriana.edu.co

Fuente de Internet

<1 %

33

ciencialatina.org

Fuente de Internet

<1 %

34

docplayer.es

Fuente de Internet

<1 %

35

repositorio.uandina.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

36

webinei.inei.gob.pe

Fuente de Internet

<1 %

37

www.idiaf.org.do

Fuente de Internet

<1 %

38

herramientas.bilateria.org

Fuente de Internet

<1 %

39

wiki2.org

Fuente de Internet

<1 %

40

Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de
Administración de Negocios para Graduados

Trabajo del estudiante

<1 %

41

Submitted to EP NBS S.A.C.

Trabajo del estudiante

<1 %

42

issuu.com

Fuente de Internet

<1 %

43

www.logistica360.pe

Fuente de Internet

<1 %

44

repositorio.upao.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

45

roderic.uv.es

Fuente de Internet

<1 %

46

www.lacamara.pe

Fuente de Internet

<1 %

47

www.researchgate.net

Fuente de Internet

<1 %

48

er.uqam.ca

Fuente de Internet

<1 %

49

www.yumpu.com

Fuente de Internet

<1 %

50

Submitted to Universidad Nacional del Santa

Trabajo del estudiante

<1 %

51

fido.palermo.edu

Fuente de Internet

<1 %

52

Submitted to ESIC Business & Marketing School

Trabajo del estudiante

<1 %

53 Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru <1 %
Trabajo del estudiante

54 Submitted to Universidad Rey Juan Carlos <1 %
Trabajo del estudiante

55 businessworld365.wordpress.com <1 %
Fuente de Internet

Excluir citas Activo

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía Activo