

# ESCUELA DE POSTGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**Formulación de un plan de negocios para la exportación de  
palta hass producida en la región Huancavelica, Perú**

**Trabajo de Investigación  
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en  
Administración de Negocios

**Autor:**  
Bach. Inga Caso, Nora Luz

**Docente Guía:**  
Mg. Leo Rossi, Ernesto Alessandro

**TACNA – PERÚ**

**2022**

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación está dedicado a mi madre Josefina, quien es mi ejemplo de constancia, tenacidad, responsabilidad y sacrificio, quien luchó para hacer posible mi educación básica y jamás se rindió a pesar de los problemas económicos.

Asimismo, al staff de docentes de la Escuela de Posgrado Newman, quienes gracias a sus conocimientos impartidos hacen posible escalar de nivel en la vida profesional.

Y a los maestrantes de la Escuela de Posgrado Newman, quienes tomaron la decisión de darle un mayor valor agregado a su vida profesional y se esfuerzan día a día por seguir capacitándose y desarrollándose.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la Escuela de Posgrado Newman, por la oportunidad de desarrollar el programa de Maestría con la facilidad de realizar mis estudios en mis horarios libres y desde casa.

Asimismo, al staff de docentes que impartieron las materias del MBA, por compartir sus conocimientos y experiencias. También a la Ing. Jessica Beramendi (productora y acopiadora del anexo de Santa Rosa de Mallma de la región Huancavelica), quien contribuyó con información elemental para el desarrollo de la presente investigación y me brindó la oportunidad de poder plasmar el Plan de Negocio enfocado en el modelo de negocio que actualmente realiza.

Finalmente agradezco a toda mi familia por el apoyo moral incondicional que me brindaron durante todo el desarrollo del presente trabajo.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTO.....	4
ÍNDICE GENERAL.....	5
ÍNDICE DE TABLAS.....	9
ÍNDICE DE FIGURAS.....	11
RESUMEN.....	12
INTRODUCCIÓN.....	14
CAPÍTULO I ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	18
1.1 Título del tema.....	18
1.2 Planteamiento del problema.....	18
1.3 Objetivos de la investigación.....	19
1.3.1 Objetivo General.....	19
1.3.2 Objetivos Específicos.....	19
1.4 Justificación.....	20
1.5 Metodología.....	21
1.5.1 Fases del estudio.....	21
1.5.2 Técnicas.....	21
1.5.3 Instrumentos.....	21
1.6 Definiciones.....	22
1.6.1 Plan de negocio.....	22

1.6.2 Exportar .....	22
1.6.3 Importancia del plan de negocio exportador .....	22
1.6.4 Palta hass .....	23
1.7 Alcances y limitaciones .....	23
1.7.1 Tiempo.....	23
1.7.2 Espacio .....	23
1.7.3 Económico .....	23
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO .....	23
2.1 Conceptualización de las variables .....	23
2.2 Plan de negocio exportador .....	24
2.2.1 Información .....	26
2.2.2 Estudio de viabilidad.....	26
2.2.3 Estudio de mercado.....	28
2.2.4 Estudio legal .....	29
2.2.5 Estudio organizacional.....	31
2.2.6 Estudio técnico .....	32
2.2.7 Estudio financiero .....	34
2.2.8 Estudio ambiental .....	36
2.3 Importancia de las variables.....	37
2.4 Análisis comparativo .....	38
2.5 Análisis crítico .....	40
CAPÍTULO III MARCO REFERENCIAL .....	42

3.1 Demanda de palta hass global .....	42
3.2 Oferta de palta hass global .....	46
3.3 Oferta de palta hass a nivel nacional .....	46
3.4 Oferta de palta hass por regiones .....	47
3.5 Producción de palta por regiones.....	48
3.6 Oferta de palta hass en la región Huancavelica .....	49
CAPÍTULO IV RESULTADOS .....	50
4.1 Estudio de mercado .....	50
4.1.1 Estudio de mercado internacional.....	50
4.1.2 Análisis del producto y cartera de productos. ....	52
4.1.3 Selección del mercado objetivo .....	53
4.1.4 Análisis de la demanda.....	62
4.1.5 Análisis del comportamiento del consumidor.....	63
4.1.6 Plan de marketing.....	64
4.2 Estudio legal.....	69
4.2.1 Tipo de empresa .....	69
4.2.2 Aspecto tributario.....	69
4.2.3 Proceso de constitución de la empresa .....	69
4.2.4 Licencias y permisos .....	70
4.3 Estudio organizacional .....	70
4.3.1 Razón Social.....	70
4.3.2 Visión .....	70

4.3.3 Misión .....	71
4.3.4 Objetivo general.....	71
4.3.5 Objetivos específicos .....	71
4.3.6 Organigrama.....	72
4.3.7 Reclutamiento.....	76
4.3.8 Selección .....	77
4.4 Estudio técnico.....	77
4.4.1 Ficha de insumo producto.....	77
4.4.2 Cadena de producción.....	79
4.4.3 Costos de producción .....	80
4.4.4 Estándares de calidad del producto o servicio.....	83
4.5 Estudio financiero.....	84
4.5.1 Inversiones .....	84
4.5.2 Presupuesto de ingresos - ventas .....	84
4.5.3 Presupuesto de producción .....	85
4.5.4 Presupuesto de gastos administrativos, ventas y exportación.....	85
4.5.5 Flujo de caja proyectado.....	87
4.5.6 Estado de resultados proyectado .....	91
4.6 Estudio ambiental.....	92
CAPÍTULO V SUGERENCIAS .....	94
CONCLUSIONES.....	95
BIBLIOGRAFÍA.....	98



ANEXOS.....	100
-------------	-----

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cuadro Comparativo.....	38
Tabla 2 Exportaciones del sector Agro - valor (millones US\$ FOB) .....	42
Tabla 3 Agroexportaciones por línea - (millones US\$ FOB) Enero-Octubre.....	43
Tabla 4 Agroexportaciones frutas y hortalizas frescas (millones US\$ FOB) Enero- Octubre.....	44
Tabla 5 Volumen exportado (Kg.).....	44
Tabla 6 Principales países destino .....	45
Tabla 7 Exportadores. Producto: 080440 Aguacates "paltas", frescos o secos .....	46
Tabla 8 Principales empresas exportadoras (US\$ FOB).....	47
Tabla 9 Producción de palta por departamentos. Periodo 2016 - 2020.....	48
Tabla 10 Clasificación arancelaria.....	52
Tabla 11 Acopio de palta hass - Enero a Marzo 2022.....	54
Tabla 12 Requisitos Fitosanitarios - Aguacates "paltas", frescos o secos.....	58
Tabla 13 Entidades Reguladoras del ingreso de alimentos frescos y procesados ...	59
Tabla 14 Principales países importadores de palta en Asia .....	62
Tabla 15 Importación de palta según país de destino .....	62
Tabla 16 Precios FOB referenciales en kilogramos.....	67
Tabla 17 Presupuesto de marketing.....	68
Tabla 18 Resumen de acopio de palta hass 2022.....	81
Tabla 19 Proyección de acopio en Kg. ....	81
Tabla 20 Materia prima e insumos .....	82
Tabla 21 Mano de obra directa.....	83

Tabla 22 Gastos indirectos de producción.....	83
Tabla 23 Inversión .....	84
Tabla 24 Presupuesto de ingresos - ventas .....	85
Tabla 25 Costos de producto.....	85
Tabla 26 Gastos administrativos, ventas y exportación.....	87
Tabla 27 Previsión de capital de trabajo.....	88
Tabla 28 Flujo de caja proyectado.....	89
Tabla 29 Evaluación económica.....	91
Tabla 30 Estado de resultados proyectado .....	92
Tabla 31 Matriz Ambiental .....	93

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Principales países destino .....	48
Figura 2 Lugares de productores registrados en SENASA .....	49
Figura 3 Propiedades nutritivas y beneficios .....	51
Figura 4 Ciclo de vida del producto .....	52
Figura 5 Matriz BCG .....	53
Figura 6 Principales Destinos (Según Valor FOB US\$) - Hasta Agosto del 2021 ....	55
Figura 7 Ficha país China.....	57
Figura 8 Canal de distribución .....	61
Figura 9 China: tipos de consumidores .....	63
Figura 10 Importadores Chinos .....	64
Figura 11 Logo de la empresa.....	64
Figura 12 Canal de distribución .....	65
Figura 13 Canal de distribución .....	66
Figura 14 Organigrama .....	72
Figura 15 Portal de reclutamiento.....	76
Figura 16 Ficha técnica de la palta hass .....	78
Figura 17 Flujo de proceso productivo .....	79

## RESUMEN

En la presente investigación, se expone un plan de negocio para el acopio y exportación de palta hass producida en la región Huancavelica. Para su implementación y puesta en marcha se ha realizado 6 estudios: mercado, legal, organizacional, técnico, financiero y ambiental, para comprobar su viabilidad

Previamente se identificó que muchos productores tienen parcelas pequeñas y se ven obligadas a vender sus productos a los acopiadores con precios bajos a ello se suma la inestabilidad de las asociaciones, encontrándose así la oportunidad de acopiar y exportar palta hass, pagando al productor precios acorde al mercado.

Ante lo expuesto, se analizó la demanda internacional y el potencial de la oferta exportable de la región, recolectándose y analizando datos estadísticos de fuentes inmersos en agroexportación, encontrándose que la palta hass es muy requerido por sus nutrientes y por contribuir hacia una alimentación sana y saludable.

En el estudio de mercado, se identificó como principal destino al país de China, por la gran población que alberga, el precio que pagan en el mercado, el TLC, los calibres demandados por el mercado, los calibres producidos en la región y los calibres acopiados de la zona por parte de la accionista Jessica Beramendi.

En el estudio de legal, se determinó: el tipo societario (SAC integrada por tres accionistas), proceso de constitución, régimen tributario y laboral, permisos y licencias que deben cumplirse acorde con las normas y leyes del país.

En el estudio organizacional, se ha definido el propósito de la organización para lo cual se define la visión, misión, objetivos, organigrama y determinación de la cantidad de colaboradores que requiere para el desarrollo de las operaciones.

En el estudio técnico, se detalló los recursos necesarios como insumos, mano de obra y otros necesarios, los que sirvieron para el cálculo de costos y gastos (primordial para el estudio financiero).

En el estudio financiero se proyectó las ventas considerando la oferta actual y el avance de negociaciones con los productores, se estimó los costos y gastos, para luego analizar la viabilidad económica mediante la aplicación de indicadores como el valor actual neto económico (VANE) y la tasa interna de retorno económico (TIRE) cuyo análisis arrojó S/ 1,012,512 y 47.88%.

Finalmente, en el estudio ambiental, se ha aplicado la matriz recomendada por el Minagri, cuyo resultado obtenido, nos muestra que la puesta en marcha del proyecto no ocasionará impactos ambientales ni conflicto alguno, no afectará ni producirá daños al suelo, flora y fauna de la localidad.

Por lo que concluimos que el plan de negocios para la exportación de palta hass producida en la región Huancavelica, es viable.

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio tiene por finalidad sustentar la propuesta de negocio para la exportación de palta hass mediante el acopio, teniendo como premisa el compromiso de participación colaborativa de beneficio compartido con los productores de la región Huancavelica, generando alianzas estratégicas con el acompañamiento en el aspecto técnico.

La palta hass es un producto bandera en el mercado internacional, valorada por sus nutrientes, y muy cotizada por el público que desea incorporar a su rutina diaria la alimentación sana y saludable, lo cual contribuye a la gran demanda internacional en el mercado estadounidense, europeo y asiático. Expertos indican que a pesar del crecimiento aún existe mercado insatisfecho, lo cual se puede evidenciar en el incremento de la demanda y el alza de precios, teniendo gran potencial que ni la crisis del COVID-19 ha relegado su crecimiento.

Para identificar el potencial exportable, se ha tomado como referencia la cantidad de acopio que en este año viene realizando la accionista Jessica Beramendi y para aprovechar la oportunidad de contacto en cada visita, se están realizando propuestas para trabajar con ellos a partir del 2023 (comprometiéndose con el acopio total de la producción), para lo cual la accionista muestra seriedad en la propuesta con precios justos acorde al mercado y pagos puntuales.

La investigación se centra en el desarrollo de 5 capítulos: antecedentes del estudio, marco teórico, marco referencial, resultados y sugerencias; dentro del

capítulo IV, se realizó 6 estudios: de mercado, legal, organizacional, técnico, financiero y ambiental.

El capítulo I Antecedentes del estudio: contiene la presentación del plan de trabajo de investigación, en el cual se desarrolla el planteamiento del problema identificado, para luego establecer los objetivos de la investigación, justificación y metodología aplicada, en este último punto se definen las fases que tendrá el plan de negocio.

El capítulo II Marco teórico, contiene la conceptualización de las variables identificadas referentes al plan de negocio, la obtención de la información y los estudios involucrados; a partir del cual se ha seleccionado la estructura que se aplicará para el desarrollo del plan de negocio exportable, centrado en 6 fases (mercado, legal, organizacional, técnico, financiero y ambiental).

En el capítulo III Marco referencial, se parte del análisis de demanda internacional a través de las exportaciones de productos tradicionales y no tradicionales, para luego identificar en las agroexportaciones la demanda internacional de la palta hass; asimismo se identifica su oferta global, nacional, regional (centrando el estudio en la región Huancavelica); de dicho análisis se han encontrado grandes oportunidades de demanda internacional para la palta hass.

El capítulo IV Resultados, contiene el desarrollo de los objetivos del trabajo de investigación, el cual se plasma en la realización de un plan de negocio orientado a la

exportación, para ello se establece el estudio en 6 fases: mercado, legal, organizacional, técnico, financiero y ambiental.

En la primera fase del estudio de mercado, se procedió al análisis de las tendencias del mercado internacional y definición del producto exportable, ciclo de producto y matriz BCG, selección del mercado objetivo y sus exigencias, análisis de la demanda y su comportamiento y la propuesta del marketing mix.

En la segunda fase de estudio legal, se propone: el régimen tributario y laboral, el proceso de constitución y formalización (tramite de RUC, licencias y permisos). Como sede de operación se considera al anexo de Santa Rosa de Mallma ubicado en el distrito de Quichuas y provincia de Tayacaja y domicilio fiscal en el distrito de Chilca y provincia de Huancayo.

En la tercera fase de estudio organizacional, se propone como denominación social "Organic Foods Export S.A.C.", asimismo se establece la visión y misión, objetivos, diseño del organigrama, funciones y perfil de las unidades funcionales, proceso de reclutamiento y selección del personal.

En la cuarta fase de estudio técnico, se sustenta la oferta y soporte para realizar las operaciones con eficiencia y eficacia, determinándose de esa manera los recursos necesarios para la puesta en marcha y operatividad de la empresa exportadora.

En la quinta fase de estudio financiero, se ha realizado la proyección de la demanda en base a la oferta exportable de la región Huancavelica, asimismo se ha



identificado los principales componentes de costos y gastos al cual incurrirá la empresa cuando inicie sus operaciones.

El capítulo V Sugerencias, da cumplimiento a los objetivos propuestos, contiene las recomendaciones y propuestas de ideas a partir de los objetivos y resultados de la investigación, los que apoyarán a la buena operatividad de la empresa.